



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR CHANGES OF THE EMPLOYEE REWARD SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Janečková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Veronika Janečková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje systému odměňování zaměstnanců v organizaci ABC a.s. První část práce obsahuje teoretické poznatky týkající se tématu odměňování, na základě těchto poznatků je pak v druhé části práce analyzován stávající systém odměňování společnosti. Poslední část práce obsahuje návrhy na zlepšení tohoto systému.

Klíčová slova

lidské zdroje, systém odměňování, zaměstnanci, mzda, benefity, celková odměna

Abstract

This bachelor thesis focuses on the employee remuneration system in the company ABC a.s. First, theoretical knowledge about the remuneration systems in companies is stated. Based on this information, the analysis of the concrete remuneration system in the company ABC a.s. is made in the second part. Final part of this thesis contains the proposal of a new remuneration system in this company, which is built on the analyzed data.

Key words

human resources, remuneration system, employees, wage, benefits, total reward

Bibliografická citace

JANEČKOVÁ, Veronika. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127738>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Děkuji jednateři společnosti ABC a.s. za spolupráci při psaní této práce a poskytnutí veškerých potřebných a cenných informací, a také zaměstnancům společnosti za poskytnutí rozhovorů. Děkuji vedoucí této práce Ing. Markétě Kruntorádové, PhD. za její rady, připomínky a čas, který mi věnovala. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří stáli po mém boku nejen při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Odměňování pracovníků	15
1.2.1 Strategie a filozofie odměňování	15
1.2.2 Systém odměňování	15
1.2.3 Vlivy prostředí na odměňování pracovníků.....	19
1.2.4 Odměňování obchodních zástupců	21
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	25
2.1 Představení společnosti	25
2.2 Analýza systému odměňování společnosti.....	26
2.2.1 Charakteristika pracovních pozic ve společnosti.....	26
2.2.2 Analýza systému odměňování dle konceptu celkové odměny	27
2.2.3 Strategie a politika odměňování a analýza tržních sazeb	35
2.2.4 Náklady na systém odměňování	36
2.2.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců	37
2.2.6 Analýza spokojenosti vedení společnosti	39
2.2.7 Shrnutí analýzy systému odměňování	39
2.3 Analýza vlivů vnitřního prostředí	44
2.3.1 Podniková kultura	44
2.3.2 Cíle organizace	44
2.3.3 Oblast podnikání	45
2.3.4 Využívaná technologie a technika	48
2.3.5 Hledisko pracovníků	50

2.3.6	Ekonomická situace společnosti	53
2.3.7	Shrnutí analýzy vlivů vnitřního prostředí	59
2.4	Analýza vlivů vnějšího prostředí	62
2.4.1	Populační vývoj	62
2.4.2	Vývoj na trhu práce.....	65
2.4.3	Odměňování u konkurence	71
2.4.4	Právní úprava v oblasti zaměstnávání.....	72
2.4.5	Daňové podmínky	75
2.4.6	Inflace	77
2.4.7	Shrnutí analýzy vlivů vnějšího prostředí	77
2.5	Shrnutí analýzy současného stavu.....	80
2.5.1	Stávající systém odměňování.....	81
2.5.2	Vliv prostředí na systém odměňování	83
2.5.3	Klíčová zjištění v analýze současného stavu	87
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	89
3.1	Návrhy změn v systému odměňování	89
3.1.1	Zavedení přílohy k výplatní pásce obchodních zástupců	89
3.1.2	Doporučení vedoucímu pracovníkovi k zaměření se na slovní uznání	91
3.1.3	Rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů	92
3.1.4	Příspěvek na sportovní či jinou volnočasovou aktivitu	93
3.2	Harmonogram navrhovaných změn	94
3.3	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	96
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	104
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	111

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	113
SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	114
SEZNAM PŘÍLOH.....	116

ÚVOD

Lidské zdroje jsou nepostradatelnou součástí každé společnosti a měla by jim být věnována dostatečná pozornost. Zaměstnanci musí být za svou práci patřičně a férově ohodnoceni. Nastavení systému odměňování společnosti udává nejen to, jaký a jak stabilní personál bude mít, ale také její postavení na trhu práce.

Součástí systému odměňování nejsou jen peněžní odměny, ale také mnoho jiných faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců ve společnosti. V jejím zájmu by mělo být to, aby ohodnocení jejich zaměstnanců odpovídalo jejich výkonu, kvalifikaci i přístupu k práci i ke společnosti. Zaměstnanci by měli být odměňováni tak, aby nedocházelo k jejich podhodnocení ani nadhodnocení. V případě jejich podhodnocení by společnost mohla hrozit jejich stoupající nespokojenost a následný odchod, nebo snižování jejich výkonu. Ke snižování výkonu zaměstnanců by však mohlo dojít také v případě, že by byli nadhodnocováni. V takovém případě by se také mohlo stát, že by zaměstnanci začali mít na systém odměňování další nepřiměřené požadavky.

Správné nastavení systému odměňování udává celkovou vyváženost ve fungování společnosti, protože toto nastavení ovlivňuje jak chování zaměstnanců, tak i vedení společnosti a v neposlední řadě také vztahy mezi všemi lidmi na pracovišti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této práce je vyhledat možnosti pro zlepšení systému odměňování společnosti ABC a.s. Návrh změn v systému by měl zvýšit spokojenost s odměňováním jak zaměstnanců, tak i vedení společnosti a zefektivnit práci zaměstnanců.

Práce je rozdělena na tři části, v první části jsou uvedeny teoretické poznatky týkající se oblasti řízení lidských zdrojů, a to konkrétně odměňování zaměstnanců v organizaci. Informace jsou čerpány z odborné literatury a článků a z internetových zdrojů. Tato část je východiskem pro následující analytickou část práce.

Druhá část obsahuje základní informace o společnosti a její historii. Dále je zde zpracována analýza současného systému odměňování organizace, a to na základě poznatků z teoretické části a společností poskytnutých materiálů. Pomocí řízených rozhovorů je zjišťováno, jak jsou s odměňováním spokojeni zaměstnanci i vedení společnosti. Je zde provedena také analýza vnitřních a vnějších vlivů, které působí na systém odměňování. Závěrem této části je shrnutí provedených analýz současného stavu.

Třetí část práce je věnována návrhům na zkvalitnění systému odměňování společnosti, které vychází z poznatků zjištěných v analytické části. Uvedené návrhy by měly zvyšovat spokojenost zaměstnanců a stimulovat jejich motivaci a pracovní výkon vedoucí ke spokojenosti vedení.

Pro dosažení cíle bakalářské práce jsou využity následující analytické a výzkumné metody:

- faktografická rešerše,
- řízený rozhovor,
- index IN05,
- regresní analýza,
- ukazatele produktivity práce.

Faktografická rešerše je výsledek vyhledávání informací v podobě faktografických záznamů, nebo jeho proces. Je zpracovávána podle rešeršního požadavku, formulovaného dotazovacím jazykem do rešeršního dotazu (1).

Řízený rozhovor je technika sběru dat sociálního výzkumu, kdy tazatel pokládá postupně respondentovi otázky podle dotazníku a ten na ně odpovídá. Tím jsou získána potřebná data pro následné vyhodnocení (2).

IN05 je bankrotní index, který hodnotí finanční stav firmy pomocí jediného čísla (3). Sestavili jej Inka a Ivan Neumaierovi a jedná se o aktualizovanou verzi indexu IN01, která vychází z průmyslových dat z roku 2004 (4). Index sestává z několika dílčích koeficientů, přičemž každý se věnuje určitému okruhu finančního řízení organizace. K výslednému číslu, které hodnotí finanční stav společnosti se dochází vhodným nastavením vah těchto koeficientů. Číslo, ke kterému se tímto výpočtem dojde hodnotí, zda brzy dojde ke krachu společnosti či nikoliv a také zda organizace vytváří nějakou hodnotu (3). Pokud je výsledné číslo menší než 0,9 znamená to, že s 97% pravděpodobností společnost spěje k bankrotu a se 76% pravděpodobností nebude tvořit hodnotu. Pokud je hodnota výsledku větší než 1,6 podnik hodnotu s 95% pravděpodobností tvoří a s 92% pravděpodobností nezkrachuje. Mezi těmito dvěma hodnotami se nachází šedá zóna nevyhraněných výsledků, kde je 50% pravděpodobnost krachu, ale 70% pravděpodobnost toho, že organizace bude tvořit hodnotu (3).

Regresní analýza je statistická metoda, která zkoumá a hodnotí závislost dvou a více statistických znaků a umožňuje vyrovnaní časové řady a prognózu jejího budoucího vývoje. V případě využití této metody pro analýzu ekonomické situace společnosti je potřeba brát v úvahu to, že data mohou v reálném světě ovlivňovat vnější vlivy a hlubší zákonitosti (5).

Ukazatele produktivity práce patří mezi poměrové ukazatele a jsou součástí finanční analýzy společnosti. Tyto ukazatele hodnotí to, jak společnost vynakládá se svými pracovními silami. V této práci je použit ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty, ukazatel produktivity práce z tržeb a ukazatel mzdových nákladů k tržbám. Produktivita práce z přidané hodnoty určuje objem přidané hodnoty, který byl vytvořen v průměru jedním zaměstnancem společnosti. Ukazatel produktivity práce z tržeb udává objem tržeb, který byl vytvořen v průměru jedním zaměstnancem společnosti (6). Ukazatel mzdových nákladů k tržbám určuje procentuální část tržeb, která je přiřazena mzdovým nákladům (7).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část této práce se zabývá teoretickým základem řízení lidských zdrojů, a to hlavně problematikou odměňování pracovníků v organizaci.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Pod pojmem lidské zdroje si lze představit lidi, kteří vykonávají určitou činnost na základě vlastního rozhodnutí, a přitom jsou schopni seberealizace. Tento pojem se tak liší od pojmu pracovní síla, který pochází z jiné filozofie a vyjadřuje člověka spíše jako vykonavatele určité činnosti, kdy jsou pouze využívány jeho schopnosti (8).

Řízení lidských zdrojů je oblast v podnikání, která se věnuje všemu, co je spojené se zaměstnáváním lidí v organizaci, jejich rozvojem a uspokojováním jejich potřeb. Je to soubor mnoha činností souvisejících s řízením lidského kapitálu a jeho znalostí, řízením společenské odpovědnosti organizace, jejím vývojem, se zabezpečováním lidských zdrojů, řízením pracovního výkonu pracovníků a jejich odměňováním, vzděláváním a rozvojem. Uplatňování určité strategie řízení lidských zdrojů, která je v souladu s celkovou strategií společnosti by mělo pomáhat k dosahování strategických cílů společnosti. Úlohou tohoto řízení je také podílet se na rozvoji kultury organizace, která bude zaměřená na dosahování vysokých výkonů, dále získávat a udržovat si schopné, věrné a kvalifikované zaměstnance a udržovat dobré pracovní vztahy mezi nimi i managementem společnosti (9).

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů řadí Foot a Hook (10) následující:

- nábor a výběr zaměstnanců,
- výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení,
- zajišťování rovných příležitostí,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní kázeň jednotlivců,
- zacházení se stížnostmi,

- propouštění,
- řešení nadbytečnosti personálu,
- vyjednávání,
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

1.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří mezi nejcitlivější oblasti řízení lidských zdrojů, které věnuje pozornost jak vedení organizace, tak i její pracovníci. V moderním pojetí odměňování nepředstavuje pouze peněžní odměnu, ale zahrnuje také mnoho dalších nepeněžních odměn. Těmi jsou například povýšení, uznání, nepeněžní zaměstnanecké výhody, nadstandartně vybavená kancelář, vzdělávání a mnoho dalších odměn. Ty označujeme jako vnější. Vedle nich rozeznáváme také vnitřní typy odměn, které plynou z vnitřního pocitu pracovníka, souvisí s jeho spokojeností s vykonávanou činností, s pocitem užitečnosti a úspěšnosti, profesním postavením a dosahováním jeho vlastních kariérních cílů a podobně (11).

1.2.1 Strategie a filozofie odměňování

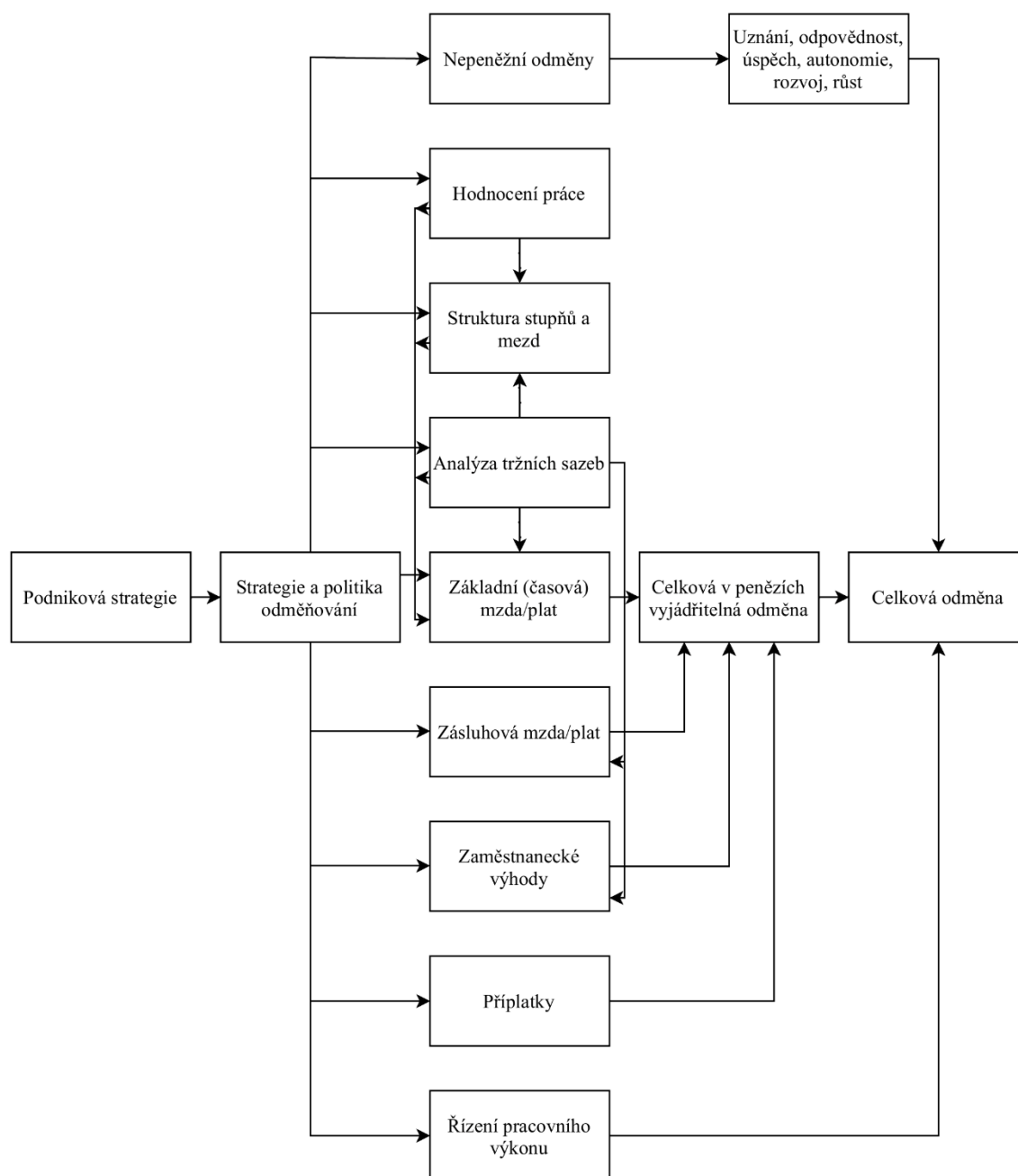
Strategie odměňování vychází z celkové strategie organizace a stanovuje, čeho chce organizace v rámci odměňování v příštích letech dosáhnout a jak toho chce dosáhnout. Strategie se opírá o filozofii odměňování společnosti, která vyjadřuje, jak by měli být zaměstnanci odměňováni. Filozofii mohou tvořit určité zásady, které si stanoví vedení společnosti a na základě kterých se pak tvoří politika odměňování. Ze strategie odměňování vychází návrhy pro systém odměňování a jeho následné uplatňování (9).

1.2.2 Systém odměňování

Jak již bylo uvedeno, strategickým odměňováním se vytváří určitý systém. Ten se skládá ze vzájemně propojených procesů a postupů, které společnost v oblasti odměňování uplatňuje pro dosažení spokojenosti jejího vedení i pracovníků (9).

Forma mzdy a jednotlivé složky, ze kterých se skládá by měly ohodnotit výsledky práce zaměstnance, její složitost a namáhavost, obtížnost pracovních podmínek a pracovníkovu výkonnost (12).

Systém odměňování vyjádřil přehledným schématem Michael Armstrong (13).



Obrázek 1: Systém odměňování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 13)

Základní peněžní odměna je sazba, tedy množství peněz, která určuje pevný plat nebo mzdu za určitou práci nebo pracovní místo. Výše této sazby se může měnit podle úrovně práce nebo podle kvalifikace zaměstnance a je ovlivněna vnějšími (sazby na trhu práce) a vnitřními faktory (na ty lze uplatnit některou z forem hodnocení práce). Základní peněžní odměna může být vyjádřena ve formě roční, měsíční, denní nebo hodinové sazby. K této odměně je možné přidat také odměnu zásluhovou nebo jiné příplatky (13).

Zásluhová odměna vychází z výkonu zaměstnance a jeho schopností, přínosu, dovedností a zkušeností. Dá se provázet se základní mzdou nebo platem. Pokud tyto dvě odměny propojené nejsou, zásluhová odměna se označuje jako „proměnlivá peněžní odměna“ (13).

Zaměstnanecké výhody může organizace poskytovat navíc k různým formám vyplácených odměn. Mezi zaměstnanecké výhody se řadí například penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného a mnoho dalších výhod. Patří sem také odměny, které nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako je například dovolená na zotavení (13).

Příplatky zohledňují specifické okolnosti zaměstnance, jako je bydlení v oblasti se zvýšenými životními náklady, nebo zvláštní rysy jím vykonávané práce, například práce v noci. Organizace je vyplácí k základní mzdě nebo platu ve výši, kterou sama stanoví nebo která se stanoví prostřednictvím kolektivního vyjednávání. Patří sem lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky nebo za pohotovost (13).

Celková v penězích vyjádřitelná odměna se jinak nazývá také hmotnou odměnou a sestává z celkového výdělku a z hodnoty zaměstnaneckých výhod. Celkový výdělek je souhrn všech peněžních výplat, tedy základní mzdy nebo platu, zásluhové odměny a příplatků. Celková v penězích vyjádřitelná odměna tedy představuje sumu čtyř výše zmíněných odměn (13).

Hodnocení práce je systematické stanovování relativní hodnoty nebo rozsahu vykonané práce. Na základě toho pak organizace vytváří spravedlivé mzdové či platové stupně a struktury, do kterých následně zařazuje práci a pracovní místa. Pomocí hodnocení práce také řídí vztahy mezi pracemi a pracovními místy a odměnami a zajišťuje zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty (13).

Analýza tržních sazeb je nástroj pro zjištění mzdových nebo platových sazeb na trhu práce. Podle těch pak organizace rozhoduje o úrovni peněžních odměn za práci pomocí mzdových nebo platových struktur. Při tomto rozhodování bere v potaz také to, jaké postavení by měla na trhu práce mít a jaké by měly být tyto vnitřní sazby společnosti ve srovnání s vnějšími sazbami trhu (13).

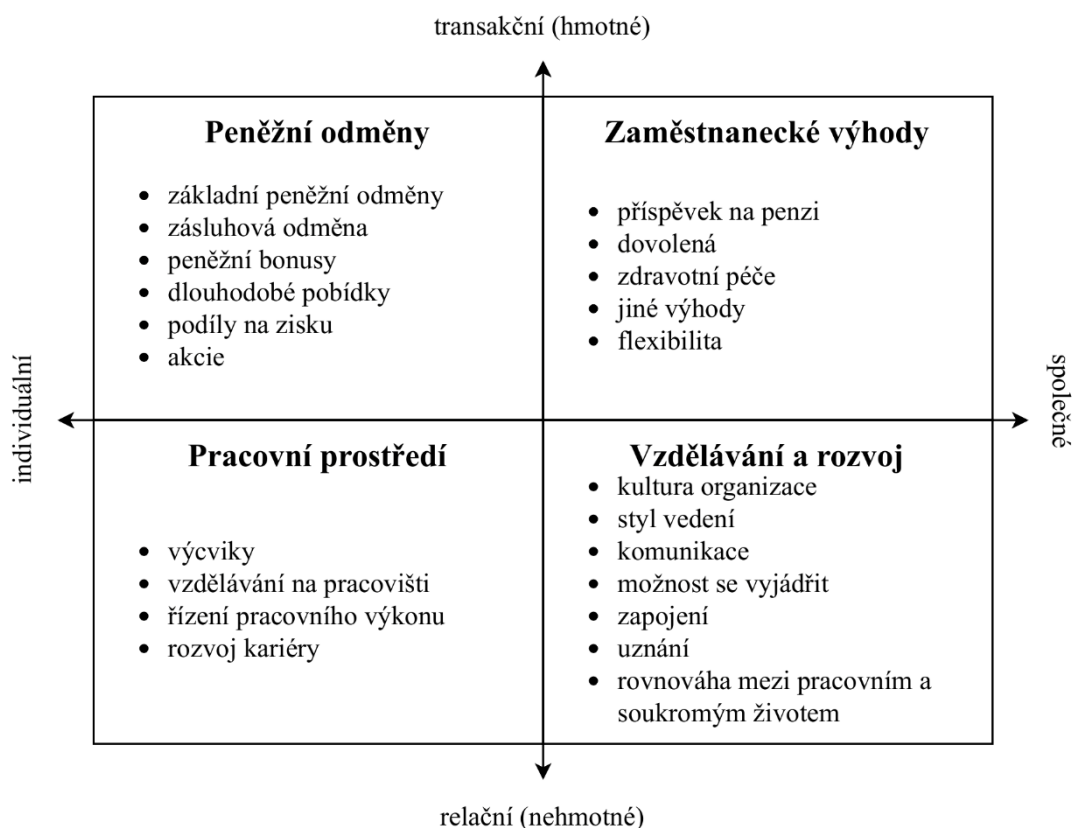
Mzdové/platové stupně a struktury rozdělují jednotlivé práce nebo pracovní místa podle jejich významu. K jednotlivým stupňům je přiřazeno určité mzdové nebo platové

rozpětí, které poskytuje možnost růstu mzdy nebo platu podle individuálního pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání. V této struktuře je peněžní odměna ovlivňována také tržními sazbami. Společnost může zvolit pro některé práce nebo pracovní místa také alternativu individuální sazby, u které není možnost zvyšování mzdy nebo platu (13).

Řízení pracovního výkonu poskytuje možnost vyjádřit uznání za provedenou práci a úspěchy pracovníka, sestavovat plány pro jeho další osobní rozvoj nebo ovlivňovat tvorbu nových pracovních pozic (9).

Nepeněžní odměny nepředstavují žádné přímé platby. Jejich prostřednictvím může organizace uspokojovat rozdílné potřeby svých zaměstnanců, které se týkají uznání, osobního růstu nebo pracovního prostředí. V některých případech, jako je například uznání, pocit úspěšnosti, prostor pro využívání dovedností, poskytování vzdělání nebo možnost rozvoje kariéry, vyplývají z práce samotné. Mohou být rozděleny na vnější, což jsou například pochvaly a uznání, a vnitřní, které souvisí s výzvami v práci (9).

Celková odměna zahrnuje peněžní a nepeněžní odměny a propojuje tak rozmanité formy odměn a vytváří z nich konzistentní celek. Toto pojetí zdůrazňuje, že v odměňování jsou důležité všechny formy a možnosti ocenění pracovníků za jejich práci a úspěchy, a nikoliv jen peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Na následujícím obrázku je znázorněn model celkové odměny americké společnosti Towers Perrin, který mimo jiné vyjadřuje vzájemný vztah individuálních a společných odměn. Horní dva kvadranty zobrazují transakční, neboli hmotné odměny, které jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců, mohou být však jednoduše kopírovány konkurencí. Spodní dva kvadranty znázorňují nehmotné, tedy relační odměny, které nelze tak snadno okopírovat a pomáhají zvyšovat hodnotu transakčních odměn (9).



Obrázek 2: Celková odměna
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 9)

1.2.3 Vlivy prostředí na odměňování pracovníků

Systém odměňování a odměňování samotné ovlivňuje stav vnějšího i vnitřního prostředí organizace a to, jak se tato prostředí mění. Je proto nutné brát tyto vlivy v potaz při vytváření strategie odměňování (13). Mnoho organizací přistupuje k odměňování tak, že by mělo být odrazem pracovního výkonu, protože tím dochází k motivování pracovníků k lepším výsledkům. Výkon je však obtížně měřitelný, a navíc je zvykem při odměňování brát v úvahu i vzdělání, schopnosti a podobné atributy pracovníka. Je potřeba si také uvědomit, že pokud bude odměna závislá na výkonu, může to způsobit snižování kvality práce na úkor její kvantity. Je tedy nutné najít soulad více determinantů odměňování (14).

1.2.3.1 Vlivy vnitřního prostředí

Vlivy vnitřního prostředí jsou spojeny s podnikovou kulturou, která je tvořena charakteristikou organizace, předmětem jejího podnikání, jejími vnitřními procesy či sektorem, ve kterém se pohybuje. Hlavními vnitřními vlivy podle Armstronga (13) jsou:

- podniková kultura,
- cíle organizace,
- oblast podnikání,
- využívaná technologie a technika,
- zaměstnanci a jejich vlastnosti a očekávání.

Vnitřní faktory ovlivňující odměňování podle Koubka (14) jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Mzdotvorné faktory
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14)

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Zisk
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Kreativita Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Tabulka shrnuje vnitřní mzdotvorné faktory, které se dají rozdělit do tří skupin:

- Faktory, které se týkají úkolů a požadavků daného místa. Tyto faktory ovlivňuje, kde ve firemní hierarchii funkcí se dané pracovní místo nachází.
- Druhá skupina se vztahuje na pracovníka, tedy na výsledky jeho práce a jeho chování, ale také jeho schopnosti a kvalifikaci.

- Poslední skupina bere v úvahu to, že pracovní podmínky na daném pracovním místě mohou mít nežádoucí a špatný vliv na bezpečnost a zdraví pracovníka, mohou ho vyčerpávat a stresovat a tím mu snižovat životní komfort (14).

1.2.3.2 Vlivy vnějšího prostředí

Kromě vnitřních faktorů ovlivňuje odměňování také vnější prostředí. Při odměňování je potřeba brát v úvahu, jaká je situace na trhu práce a to, jak dostupné jsou pracovní zdroje a jak jsou tyto zdroje kvalitní. Záleží i na odměnách konkurence. Vnějšími mzdotočnými faktory jsou také zákony a předpisy v oblasti odměňování (14).

Armstrong (13) vytyčil ovlivňující faktory vnějšího prostředí takto:

- trendy v zaměstnávání lidí,
- demografické změny,
- vývoj na trhu práce,
- právní úprava v oblasti zaměstnávání,
- nástroje politiky místní vlády.

Vlivy vnějšího prostředí podle Koubka (14) jsou tyto:

- populační vývoj,
- situace na trhu práce,
- profesní úroveň lidských zdrojů,
- životní styl,
- daňové podmínky,
- inflace,
- ekonomická a sociální politika místní vlády,
- faktory související s členstvím v Evropské unii, jako je například legislativa nebo pohyb pracovních sil,
- odměňování v konkurenčním prostředí.

1.2.4 Odměňování obchodních zástupců

Specifickou oblastí odměňování je odměňování obchodních zástupců. Pracovníci v oblasti prodeje mají s větší pravděpodobností nárok na provizi nebo jiné bonusy než ostatní zaměstnanci a jejich výkon je ovlivňován peněžními pobídkami. Při povaze práce

tohoto druhu je obvykle jednoduché stanovit cíle a ukazatele výkonu a systémy pobídek zaměřených na prodej mají tím pádem s větší pravděpodobností jasné souvislosti a spojnice mezi úsilím a výkonem, než je tomu u systému odměňování ostatních pracovníků. Odměňování pracovníků prodeje je často založeno na specifických sazbách pro jednotlivé práce s provizí za prodej. Vedle peněžních odměn se však nabízí i jiné, nepeněžní nástroje hodnocení výkonu (13).

Pokud se výkonové odměňování dobře nastaví a zaměstnancům přímo naznačuje, že po dosažení nějakého výkonu budou odměněni konkrétní výší odměny, povede to k růstu produktivity a může to mít příznivý vliv i na fluktuaci či absenci produktivních pracovníků, a naopak přimět k odchodu ty méně výkonné (15).

Zingheim a Schuster (16) sestavili šestibodový plán pro odměňování pracovníků v oblasti prodeje:

1. Zabezpečit konkurenceschopnou celkovou peněžní odměnu, především pro výkonné zaměstnance v oblasti prodeje.
2. Správně nastavit výše základních pobídek, které odráží podmínky prodeje. Například některý přístup práce si vyžádá vyšší základní mzdu či plat a nižší pobídkovou složku odměny a jiný naopak.
3. Pobídkové složky odměny a jejich cíle aktualizovat v souladu s podnikovým plánem organizace.
4. Stanovovat uskutečnitelné cíle v souladu s podmínkami obchodu.
5. Rozšiřovat a aktualizovat portfolio cílových zákazníků.
6. Odměňováním zajistit upevňování a zdokonalování schopností potřebných pro výkon práce, tedy pro prodej.

Armstrong (13) popisuje čtyři varianty peněžních metod odměňování pracovníků prodeje, ty jsou znázorněny v přehledné tabulce.

Tabulka 2: Přehled přístupů k odměňování pracovníků prodeje

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 13)

Metoda	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Pouze plat	Pracovník dostává pouze plat bez jakýchkoliv bonusů nebo provizí.	Metoda vybízí pracovníka spíše ke službám zákazníkovi a tím se tlak na prodeje dostává do pozadí. Je výhodná pro pracovníky, kteří pracují na nových nebo pro prodej nepříznivých územích. I v době, kdy prodej stagnuje zajišťuje pracovníkovi příjem.	Není zde žádná přímá motivace penězi. Méně úspěšní pracovníci mohou být vydržováni těmi úspěšnými. Jsou vyšší fixní náklady, protože se mzdové náklady neodráží ve výsledcích prodeje.	V případech, kdy je důležitější reprezentování podniku než přímý prodej. Metoda je ideální, když pracovníci tolik neovlivňují objem prodeje (například jen přejímají objednávky) nebo když jsou pro společnost nejdůležitější služby zákazníkovi.
Plat plus provize	Pracovník dostává základní plat a k tomu provizi vypočítanou jako určité procento z objemu prodeje.	Přímá motivace penězi související s tím, co mají pracovníci dělat, tedy prodávat. Přitom však nejsou úplně závislí na provizi, a i v době neúspěchu dostanou základní plat.	Vázání platu na objem může vést k tomu, že pracovníci budou prodávat hlavně produkty, které lze prodat snadněji a ne ty, které přináší vyšší zisk. Tento způsob odměňování může vést k nátlakovému prodeji.	Když společnost věří, že když nabídne dodatečné peníze za výsledky bude stoupat objem prodeje a zároveň je pořád potřeba přilákat pracovníky, kteří chtějí zvýšit svůj plat vlastním úsilím a přitom být stále zajištěni i základním platem.
Plat plus bonus	Pracovník dostává základní plat plus peněžní bonus podle splnění určitých cílů.	Poskytuje peněžní motivaci. Pro zajištění toho, že budou konkrétní cíle prodeje dosaženy mohou být úkoly nebo cíle pružné.	V některých případech jasně nevidíme spojnici mezi úsilím a odměnou. Pro pracovníky může být tento systém obtížně srozumitelný.	Pokud organizace potřebuje flexibilní poskytování odměn a chce, aby se zaměstnanci zaměřili i na jiná hlediska své práce, než je jen zvyšování objemu prodeje.
Pouze provize	Pracovník dostává vyplacenou pouze provizi vypočítanou jako určité procento z objemu prodeje.	Jedná se o přímou peněžní pobídku, která je atraktivní pro vysoce výkonné pracovníky prodeje. Náklady prodeje se mění přímo úměrně s objemem prodeje. Není zde potřeba příliš dohledu.	Metoda vede k nátlakovému prodeji a může přitahovat pracovníky, kteří jsou zaměřeni pouze na samotný prodej a ne na služby zákazníkům. Pozornost je zaměřena spíše na velká množství prodejů než na zisk.	V případě, že výkon prodeje závisí výhradně na schopnosti prodeje a je možné je měřit přímými výsledky prodeje. Pokud společnosti nezáleží na pokračování vztahů se zákazníky a pracovníci prodeje se neúčastní neprodejních činností.

Společnost může využít také dodatečných nepeněžních odměn jako jsou pobídky, ceny typu „Obchodní zástupce měsíce“, automobily, uznání nebo příležitosti k růstu. Jedná se o účinné nepeněžní motivátory, které ale nezajišťují přímou pobídku a mohou být administrativně složité. Je možno je však využít pro zefektivnění jiných použitých metod odměňování (13).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce je zanalyzován stávající systém odměňování organizace ABC a.s. Kapitola obsahuje základní údaje o společnosti včetně její historie, analýzu stávajícího systému odměňování a analýzu vnitřních a vnějších faktorů, které na tento systém působí.

2.1 Představení společnosti

Obchodní název firmy: ABC a.s.

Právní forma: akciová společnost.

Sídlo: Středočeský kraj.

Datum zápisu do OR: listopad 2010.

Základní kapitál: 8 200 000 Kč.

Splaceno: 100 %.

Počet zaměstnanců: 6.

Předmět podnikání:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (17).

Hlavní činností společnosti je provozování velkoobchodu se stavebním materiálem zejména pro výstavbu zemních a liniových staveb. Kromě dodání zboží zákazníkům poskytuje společnost také poradenství při budování těchto staveb a při řešení problémů v oblasti dodávek materiálů během realizace projektů. Dále společnost poskytuje pronájmy bytových a komerčních prostor, dovoz motorových vozidel do České republiky a provoz IT sítě (18).

Historie společnosti

Společnost ABC a.s. byla založena v listopadu roku 2010, svou činnost však nastartovala až na začátku roku 2011, kdy začala nabízet pronájem a správu bytových a komerčních prostor ve Zlínském kraji. Již v průběhu tohoto roku začala společnost budovat svou strategii, která spočívá v nabídce více různých služeb z několika odvětví. Během roku

2011 se k dosavadní činnosti přidal provoz a pronájem IT sítí a s tím spojené služby. Tržby z provozu těchto sítí rychle začaly převyšovat tržby z pronájmů nemovitostí (18).

V roce 2012 společnost dále pokračovala v budování své strategie a ke svým činnostem přidala velkoobchod se stavebním materiálem pro liniové stavby a budování infrastruktury. Hlavním zdrojem tržeb však zůstávaly služby pronájmu nemovitostí a služby IT (18).

Podíl tržeb z obchodu se stavebním materiálem na celkových tržbách však stále stoupal. V roce 2016 došlo ke koupi dceřiné společnosti XYZ spol. s.r.o., jejíž existence sahá do listopadu 1994 a jejíž jedinou činností byl obchod se stavebním materiálem (18).

V prvních měsících roku 2017 proběhl přesun veškeré činnosti společnosti XYZ spol. s.r.o. do společnosti ABC a.s. a tím se obchod se stavebním materiálem stal hlavní činností této společnosti. Do této doby provozovala společnost ABC a.s. veškerou svou činnost bez zaměstnanců a najímala si výhradně externí síly, to se však s tímto přesunem změnilo a zvýšením počtu stálých zaměstnanců se snížil počet externistů (18).

V roce 2018 přišlo další rozšíření služeb v podobě dovozu motorových vozidel do České republiky a v tomto složení poskytovaných služeb funguje společnost dodnes (18).

2.2 Analýza systému odměňování společnosti

V této kapitole je zanalyzován současný systém odměňování společnosti ABC a.s. Analýza se skládá ze tří částí, nejprve je zkoumán stávající systém odměňování dle Armstrongova (9) konceptu celkové odměny, následně je provedena analýza spokojenosti s tímto systémem zaměstnanců i vedení společnosti, a to prostřednictvím řízených rozhovorů.

2.2.1 Charakteristika pracovních pozic ve společnosti

Společnost ABC a.s. zaměstnává tři pracovníky obchodu a tři pracovníky vykonávající administrativní činnost (19).

Činnost obchodních zástupců spočívá ve snaze uspokojit potřeby zákazníků zajištěním jimi poptávaného zboží od dodavatelů. Náplní jejich práce je komunikace se stálými zákazníky i dodavateli, tvorba nabídek pro obě tyto strany a zajištění správné logistiky jednotlivých dodávek. Mezi činnosti obchodních zástupců patří také získávání nových

zákazníků a dodavatelů. Jeden z obchodních zástupců vykonává k výše uvedeným činnostem navíc práci spojenou se správou webu a vnější reprezentací společnosti. Mezi tři pracovníky obchodu se řadí také vedoucí pracovník společnosti, který zde zastává jak funkci zaměstnance, tak funkci manažera (19).

Administrativní pracovnice se starají o veškerou dokumentaci spojenou s chodem organizace. Jedná se o fakturaci zakázek, účetnictví a zpracování mzdové agendy (19).

2.2.2 Analýza systému odměňování dle konceptu celkové odměny

Analýza systému odměňování společnosti ABC a.s. je provedena podle Armstrongova (9) konceptu celkové odměny uvedeného v kapitole 1.2.2. Analýza je provedena pro roky 2015 až 2019, první dva roky analýzy jsou založeny na datech dceřiné společnosti XYZ spol s.r.o., ve které byli zaměstnanci zaměstnáni do roku 2017. Období od roku 2017 do roku 2019 vychází z dat společnosti ABC a.s., do které byli zaměstnanci převedeni s přesunem činnosti.

Společnosti v letech 2015 až 2019 zaměstnávaly šest pracovníků na základě pracovní smlouvy, z toho tři vykonávali činnost obchodního zástupce a tři administrativní činnost. Jedna z administrativních pracovnic v červenci roku 2019 odešla na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou (19).

2.2.2.1 Peněžní odměny

Výše peněžních odměn zaměstnanců se liší podle jejich pracovní pozice, práce kterou vykonávají, délky jejich zaměstnání ve společnosti, jejich zkušeností a počtu odpracovaných hodin.

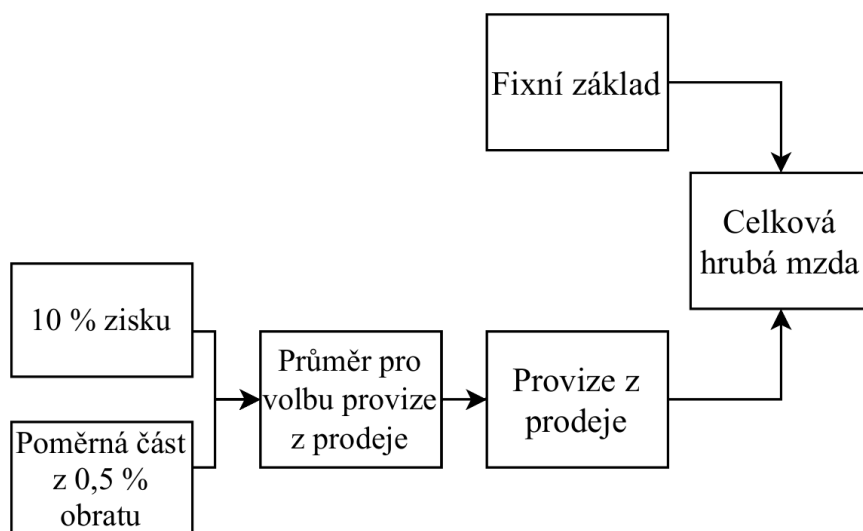
Peněžní odměny obchodních zástupců

Způsob odměňování obchodních zástupců společnosti ABC a.s. odpovídá způsobu, který v tabulce odměn peněžních zástupců, uvedené v kapitole 1.2.4. Armstrong (13) nazývá plat plus provize.

Mzda obchodních zástupců se skládá ze dvou složek. Jednou složkou je fixní základ stanovený vedením společnosti, který respektuje tarif daný jim odpovídající kvalifikaci a vykonávaným činností, druhou složkou je odměna z prodeje. Výši této odměny určuje vedoucí pracovník na základě číselných i nečíselných faktorů. Při výpočtu se pracuje

s 10 % zisku, který v daném měsíci zaměstnanec vytvořil a poměrnou částí z 0,5 % měsíčního obrátu společnosti. Těchto 0,5 % se rozděluje mezi tři obchodní zástupce na základě jejich výkonů a momentální situace v daném měsíci. Z těchto dvou čísel (10 % zisku vytvořeného zaměstnancem a poměrná část 0,5 % obrátu společnosti v daném měsíci) se vytvoří průměr, pomocí kterého vedení společnosti s přihlédnutím na ostatní ovlivňující faktory stanoví provizi zaměstnance pro daný měsíc. Obchodní zástupce tedy každý měsíc dostane fixní mzdu, ke které je připočítána provize z prodeje, kterou stanoví vedení společnosti na základě ním vytvořeného zisku a obrátu společnosti v daném měsíci (20).

Celková měsíční peněžní odměna obchodního zástupce je znázorněna na následujícím schématu.



Obrázek 3: Měsíční hrubá mzda obchodního zástupce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20)

Součástí provize je složka vyplývající jak z individuálních, tak z kolektivních výkonů. Vedení společnosti se tímto způsobem výpočtu snaží docílit orientace obchodních zástupců na zisk a zároveň podpořit jejich vzájemnou spolupráci (20).

Výše pohyblivých složek mezd obchodníků se tedy liší a každý měsíc se mění. Hrubé mzdy obchodních zástupců tvořily v roce 2019 průměrně 50-65 % celkové peněžní odměny, zbytek tvořily prémie (20).

Peněžní odměny administrativních pracovníků

Pracovnice administrativy mají stanovenou fixní mzdu a pokud společnost v daném měsíci nepostihne žádná mimořádná událost ohrožující její příjmy, dostávají také prémie, které jsou každý měsíc stejné. Hrubé mzdy administrativních pracovníků tvořily v roce 2019 průměrně 60 % celkové peněžní odměny (20).

Společné peněžní odměny

Všichni zaměstnanci dostávají každý rok třináctý plat a pokud společnost vyhodnotí daný rok jako úspěšný, poskytne svým zaměstnancům také plat čtrnáctý. Zákonem stanovené náhrady za práci ve svátky nebo o víkendech společnost neposkytuje, protože zaměstnanci ve svátky ani o víkendech nepracují (20).

Vývoj průměrných hrubých mezd ve společnosti

V tabulce níže jsou zobrazeny průměrné měsíční hrubé mzdy pracovníků dle pozic v jednotlivých letech.

Tabulka 3: Průměrné měsíční hrubé mzdy dle pozic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21; 22)

Pracovní pozice	2015	2016	2017	2018	2019
Obchodní zástupci	58 685 Kč	44 683 Kč	23 447 Kč	36 871 Kč	40 000 Kč
	36 760 Kč	35 398 Kč	39 961 Kč	46 376 Kč	48 548 Kč
	33 152 Kč	29 301 Kč	37 506 Kč	36 966 Kč	42 125 Kč
Administrativní pracovníce	26 528 Kč	25 857 Kč	32 653 Kč	32 908 Kč	37 327 Kč
	20 648 Kč	22 397 Kč	29 786 Kč	33 864 Kč	37 167 Kč
	26 388 Kč	26 206 Kč	33 560 Kč	32 861 Kč	35 821 Kč

V prvním řádku tabulky jsou uvedeny odměny zaměstnance, který kromě vykonávání činnosti obchodního zástupce vykonává práci manažera a je hlavním akcionářem. K tomu je mu od roku 2018 k měsíčním mzdám splácena kupní cena dceřiné společnosti XYZ spol. s r.o. Výši těchto měsíčních splátek ovlivňuje momentální prosperita společnosti. Z těchto důvodů se částky jeho průměrné měsíční mzdy výrazně liší od mezd

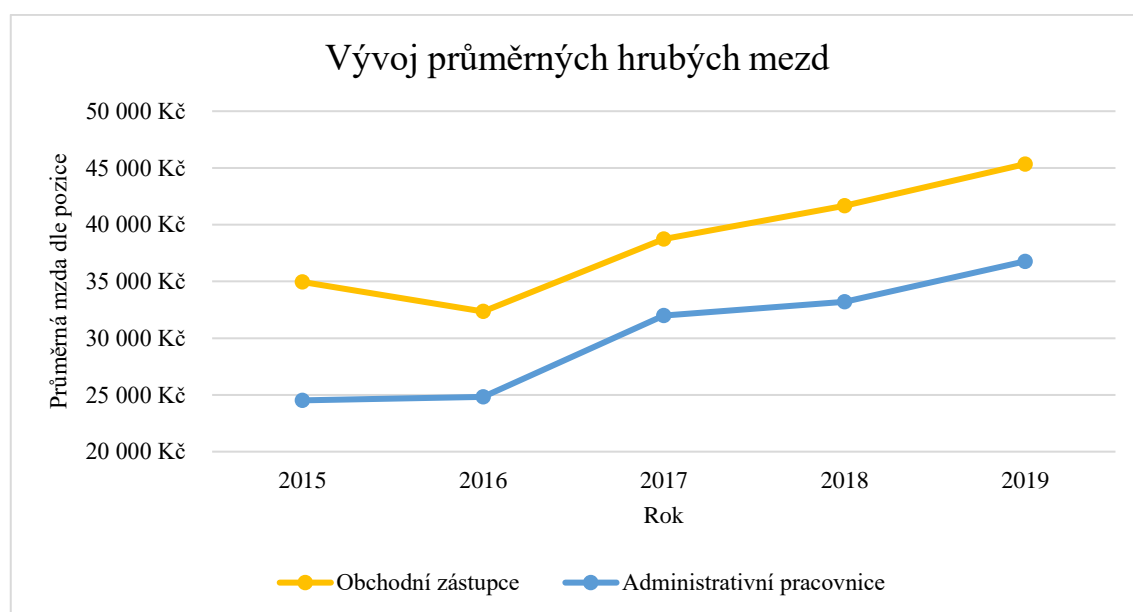
zbylých obchodních zástupců. Výrazný výkyv průměrné mzdy tohoto zaměstnance od ostatních let vykazuje rok 2017. Důvodem je to, že po odkupu společnosti XYZ spol s.r.o. byla svolána valná hromada až v lednu roku 2018, a až tehdy bylo rozhodnuto o dalším řízení společnosti ABC a.s. Do té doby však bylo nutné udržet mezi zaměstnancem a společností pracovní právní poměr, proto mu byla od května 2017 do ledna 2018 měsíčně vyplácena jen minimální částka hrubé mzdy pro úhradu zákonného pojištění. Pro rok 2019 byla tomuto zaměstnanci stanovena měsíční fixní mzda, která není ničím ovlivňována a neplatí pro něj tedy pravidla pro stanovení mzdy obchodních zástupců (20).

Mzdy zbylých obchodních zástupců se liší na základě jimi vytvořeného zisku a obratu společnosti a jejich podílu na něm. Dle tabulky je zřejmé, že jeden z nich je aktivnější v prodeji a má lepší prodejní výsledky, to může být ale ovlivněno také časem, který druhý pracovník věnuje činnostem pro reprezentaci společnosti. Vývoj jejich mezd kolísá, ale má stoupající tendenci. To odpovídá způsobu výpočtu těchto mezd i vývoji ekonomické situace společnosti. Výkyvy mezd jsou tu poměrně výrazné, a to v případech růstu i poklesu. Platí však, že výraznější jsou výkyvy v případech růstu. Průměrný meziroční růst mezd obchodních zástupců ve sledovaných letech dosahoval 4 % při zahrnutí mezd zaměstnance, který je zároveň manažerem, 7 % bez zahrnutí jeho mezd. Při zahrnutí mezd manažera je potřeba brát v úvahu již zmíněné specifické okolnosti, které vývoj jeho mezd ovlivňovaly.

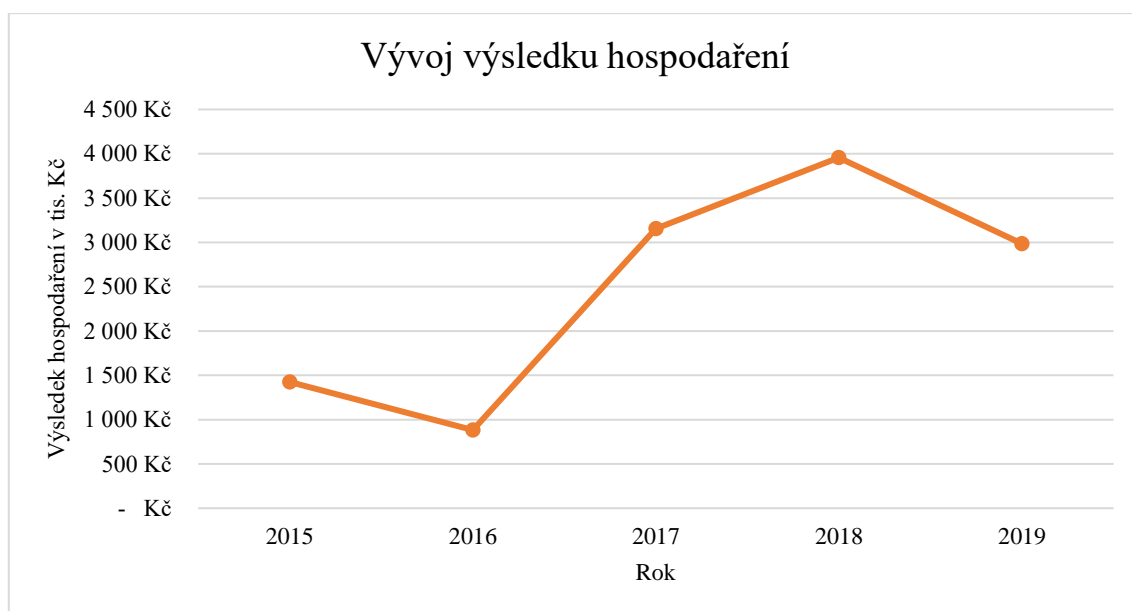
Mzdy administrativních pracovníků č. 1 a 3 jsou si velmi podobné a velmi podobně se také vyvíjí v čase. Mzdy administrativní pracovníce č. 2 dosahovaly jiných, o něco nižších hodnot. Tato pracovníce nastoupila do společnosti v roce 2015, a to ihned po dokončení střední školy, neměla tedy žádné předešlé zkušenosti. Její mzdy ovlivňovalo také to, že do srpna 2019 vykonávala jednodušší administrativu, která spočívala spíše v kontrole faktur a menším množství samotného fakturování. Průměrná mzda administrativní pracovníce č. 1 za rok 2019 je vyjádřena pouze za prvních sedm měsíců roku, v následujícím měsíci totiž odešla na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou. Její práce pak byla rozdělena mezi zbylé dvě zaměstnankyně, což se také projevilo v nárůstu jejich mezd (20).

Mzdy administrativních pracovních kolísají se stoupající tendencí, jejich vývoj v jednotlivých měsících ovlivňuje počet odpracovaných hodin. V případě poklesů nejsou výkyvy příliš výrazné a pokud mzdy vykazují meziroční růst, jedná se o výrazný růst. Mzdy administrativních pracovních ve sledovaném období meziročně rostly v průměru o 11 %.

Na následujících dvou grafech je znázorněn vývoj průměrných hrubých mezd ve sledovaných letech a vývoj výsledku hospodaření společnosti ABC a.s. Průměrné hrubé mzdy jsou uvedeny bez vedoucího pracovníka.



Graf 1: Vývoj průměrných hrubých dle pozic
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21; 22)

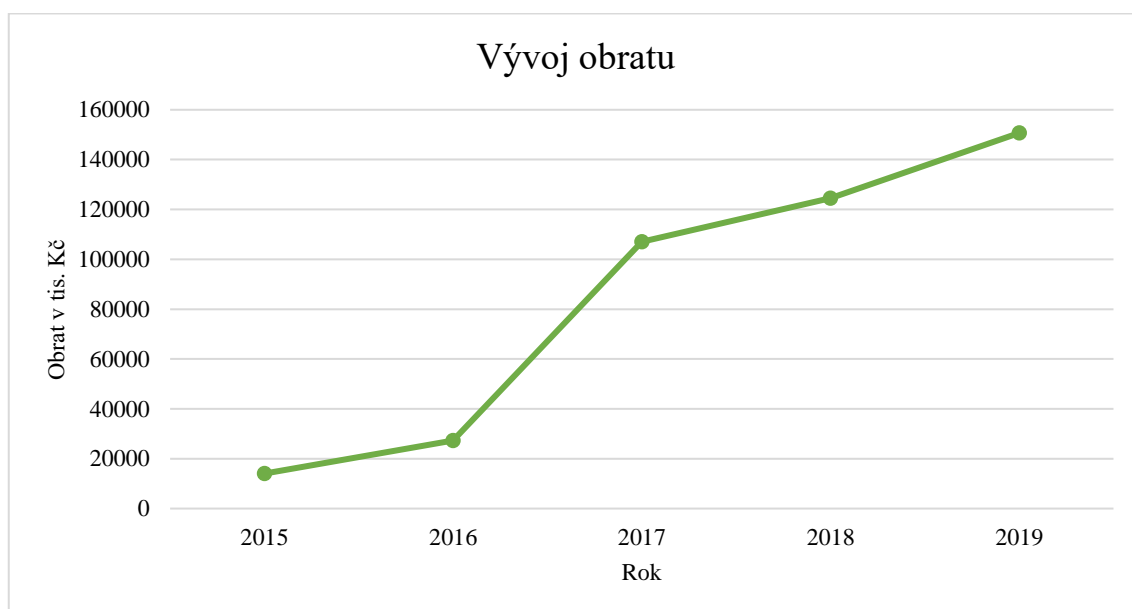


Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Společnost ABC a.s. zaměstnávala své pracovníky od roku 2017. Vývoj průměrných mezd obchodních zástupců byl ve všech třech letech stoupající, i přes pokles výsledku hospodaření v roce 2019. Mzdy administrativních pracovníků se taktéž ne vždy měnily stejně jako výsledek hospodaření. V roce 2019 také stoupaly i přes to, že výsledek hospodaření v tomto roce klesl.

Následující graf zobrazuje vývoj obrátu společnosti ABC a.s.



Graf 3: Vývoj obrátu společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Vývoj průměrných mezd obchodních zástupců i administrativních pracovních kopíroval vývoj obratu ve všech sledovaných letech 2017 až 2019.

2.2.2.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost ABC a.s. poskytuje svým zaměstnancům několik zaměstnaneckých výhod. Každý měsíc jim hradí příspěvek na penzijní připojištění ve výši od 1 200 Kč do 1 500 Kč, tuto výši ovlivňuje zásluhovost zaměstnance. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky v hodnotě 110 Kč a společnost hradí 55% část této hodnoty. Společnost poskytuje svým zaměstnancům také možnost během roku využít pět týdnů dovolené (24).

Obchodním zástupcům jsou poskytnuta firemní vozidla, která mohou za dohodnutých podmínek využívat pro soukromé účely a stejně tak mají k dispozici také počítače. Všichni zaměstnanci mohou využívat firemní telefony pro soukromé účely (24).

Společnost pro své zaměstnance pravidelně pořádá teambuildingové akce, které jsou spojené s kulturními či gastronomickými zážitky. Jednou za rok všichni zaměstnanci společně s vedením vyjíždí na několik dnů do zahraničí. Tyto cesty jsou někdy spojeny se školením a návštěvou výroby dodavatelů, avšak pokud tomu tak je, vedení společnosti se snaží, aby byla větší část cesty věnována odpočinku a zážitkům (24).

V prostředí společnosti je běžné, že pracovní kolektiv společně přispívá na dary k životním příležitostem jednotlivých zaměstnanců, jako jsou například narozeniny. V těchto případech společnost na dary přispívá nejvýraznějším dílem (24).

Pracovní doba ve společnosti ABC a.s. je pružná a odvíjí se od množství práce. Základní pracovní doba je stanovená na osm hodin denně, pokud je však všechna práce v daný den provedena dříve, zaměstnanci mohou opustit po domluvě s vedením zaměstnání dříve. Ve dnech, kdy je naopak více práce, zaměstnanci zůstávají déle a zaměstnání opouští až když je všechna potřebná práce dokončena. V tomto ohledu ve společnosti funguje vzájemná loajalita mezi zaměstnanci a vedením (24).

2.2.2.3 Vzdělávání a rozvoj

Společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost účastnit se kurzů přínosných nejen pro vykonávání jejich práce ale také pro jejich osobní rozvoj. Přímo na pracovišti probíhá každý týden kurz angličtiny, kterého se mohou dobrovolně účastnit. Každý rok na půdě

společnosti probíhá školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v doprovodu lektora. Zaměstnanci, kteří mají a využívají firemní vozidlo prochází referentským školením (25).

Dva obchodní zástupci nyní absolvují studium titulu MBA, které jim společnost hraří v plné výši, třetí má toto studium již za sebou. Díky délce jejich pracovního poměru ve společnosti a zkušenostem, které za tuto dobu nasbírali, mají již velmi kvalitní a rozsáhlé vědomosti o sortimentu, který prodávají. Stále se však účastní školení od dodavatelů nebo prohlídek ve výrobě a znalosti o sortimentu jsou nadále rozšiřovány (25).

Pracovnice administrativy se účastní odborných kurzů od Hospodářské komory České republiky, mezi jejíž členy společnost ABC a.s. patří. Společnost také dbá na jejich účasti na kurzech spojených například se změnami v legislativě a usiluje o to, aby pracovnice měly v této oblasti aktuální přehled (25).

Řízení pracovního výkonu je ve společnosti prováděno na základě pracovních smluv, ve kterých je popsán obsah práce a požadavky pro každou pracovní pozici. Pracovní výkon je dále předmětem nepravidelných rozhovorů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, při kterých je hodnocen aktuální pracovní výkon, případně jsou upřesňovány aktuální požadavky na zaměstnance. Řízení pracovního výkonu kolektivu probíhá na pravidelných týdenních poradách, na kterých se probírá momentální situace právě probíhajících obchodů a procesů ve společnosti a to, na čem v dané chvíli zaměstnanci pracují. Hodnocení pracovních výkonů manažer provádí individuálně a vždy pohlíží na momentální situaci kolem každého zaměstnance i ve společnosti. Jelikož se jedná o malý pracovní kolektiv, výkon jednotlivce a jeho změna se projeví hned. Hodnocení pracovního výkonu je dáno obratem a ziskem společnosti v daném měsíci, u pozic administrativy jej ovlivňuje dodržení všech termínů potřebných pro hladký chod společnosti (25).

Organizace zaměstnancům neslibuje velký kariérní růst, ale nabízí jim stabilitu a dokáže zajistit stabilní pracovní podmínky i odměny (25).

2.2.2.4 Pracovní prostředí

Kanceláře společnosti se nachází ve Zlínském kraji. Dva obchodní zástupci mají kancelář společnou, pracovnice administrativy mají každá svou vlastní kancelář, z toho jedna je průchozí. Vlastní kancelář má i vedoucí pracovník společnosti. Zaměstnanci mají

k dispozici kuchyňku s kávovarem, ledničkou, rychlovarnou konvicí i mikrovlnnou troubou. Kuchyňka je také vybavena nádobím a příbory (26).

Manažer společnosti klasifikuje vedení jako autokratické, ačkoliv dává prostor i názoru zaměstnanců. Rozhodování se zde neprovádí kolektivně, ale všechna rozhodnutí pronáší a nese za ně následky manažer společnosti. Při svém rozhodování však demokraticky přihlíží k požadavkům a názorům svých zaměstnanců. Tímto přístupem se snaží respektovat to, že zaměstnanci nejsou podnikatelé a nepřenáší na ně tak svoji zodpovědnost a zbavuje je případné viny a účasti v právních sporech. Zaměstnanci tak mají svůj hlas v rozhodovacích procesech, ale nejsou ničím ohroženi, protože závěrečné slovo nepronášejí. Ve společnosti funguje distribuce pravomocí a všechny procesy jsou dozorovány (26).

Komunikace na pracovišti je velmi neformální a otevřená. Zaměstnanci jsou si na úrovni pracovních vztahů blízcí. I při této uvolněné atmosféře je však zachován vztah nadřízený a podřízený (26).

Slabinou manažera v přístupu k zaměstnancům je nedostatek slovního uznání. Společnost nemá sestavený konkrétní systém slovního uznání a manažer společnosti má s tímto uznáváním problémy. Věří však, že jeho zaměstnanci ví, že si jejich práce váží a svůj nedostatek si však uvědomuje a snaží se ho eliminovat (26).

Vzhledem k pružné pracovní době mají zaměstnanci přívětivé podmínky pro zachování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanci nepracují o víkendech a v zaměstnání netráví více času, než je běžná týdenní pracovní doba. Vedení společnosti je také benevolentní v případech, kdy zaměstnanci z rodinných či jiných důvodů potřebují ze zaměstnání uvolnit. Podmínkou je splnění zadané práce v nadcházejících dnech či dopředu (26).

Náklady na pracovní prostředí sestávají z nákladů na kávu a jiné drobné občerstvení na pracovišti, ty činí v průměru 12 000 Kč ročně (26).

2.2.3 Strategie a politika odměňování a analýza tržních sazeb

Ve schématu systému odměňování dle Armstronga (13) lze nalézt dva prvky, které koncept celkové odměny neobsahuje. Jedná se o to, jakou strategii a politiku odměňování společnost uplatňuje a zda a jakým způsobem analyzuje tržní sazby.

Strategie a politika odměňování společnosti souvisí s její celkovou strategií a jejími cíli, kterými jsou zejména dlouhodobá udržitelnost podnikání a schopnost uživit sebe i své zaměstnance. Strategií odměňování společnosti ABC a.s. je férovým a stabilně nastaveným přístupem k zaměstnancům zachovat jejich spokojenost a tím docílit stálého pracovního kolektivu a dlouhodobě udržitelného výkonu společnosti (27).

Vedení společnosti má již více než 25leté zkušenosti v oboru a díky tomu také lepší přehled o úrovni odměňování zaměstnanců v něm a mnoho zkušeností s touto problematikou. Tato oblast je také projednávána s obchodními partnery, kteří taktéž disponují zkušenostmi v této oblasti, společnost v tomto ohledu pracuje tedy spíše s empirickými daty. Analýza tržních sazeb není ani příliš akutní z důvodu neměnného a stabilního pracovního kolektivu. Řízenou či pravidelnou analýzu tržních sazeb společnost neprovádí (27).

2.2.4 Náklady na systém odměňování

V následující tabulce jsou zobrazeny celkové přibližné náklady na systém odměňování v roce 2019.

Tabulka 4: Náklady na systém odměňování v roce 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Položka	Náklady
Osobní náklady na zaměstnance	4 209 225 Kč
Pracovní prostředí	12 000 Kč
Teambuildingové akce	100 000 Kč
Vzdělávání zaměstnanců	242 000 Kč
Celkem	4 563 225 Kč

V roce 2019 činily celkové osobní náklady na zaměstnance 4 209 225 Kč. Roční náklady na pracovní prostředí byly přibližně 12 000 Kč, náklady na teambuildingové akce včetně zahraničního výjezdu činily asi 100 000 Kč. Celkové náklady na poskytované vzdělávání zaměstnancům byly ve výši 242 000 Kč, z toho 232 000 Kč byly náklady na studium titulu MBA obchodních zástupců a 10 000 Kč na ostatní poskytované kurzy. Celkem činily náklady společnosti na systém odměňování v roce 2019 4 563 225 Kč.

2.2.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

S každým zaměstnancem společnosti byl 17. března 2020 uskutečněn řízený rozhovor zaměřený na systém odměňování společnosti a celkové pracovní podmínky v ní. Této analýzy se zúčastnilo všech šest stálých zaměstnanců, včetně vedoucího pracovníka. Otázky byly rozděleny na dvě části. Základní část obsahovala devět otázek, na které odpovídali všichni zaměstnanci. Obchodní zástupci byli navíc dotázáni na čtyři další otázky týkající se odměňování spojeného s prodejem. Od ostatních rozhovorů se mírně lišil rozhovor se zaměstnancem, který je zároveň hlavním akcionářem a manažerem společnosti, v tomto případě byly některé otázky upraveny. Analýza tohoto rozhovoru je také provedena zvlášť. Jednotlivé anonymizované rozhovory jsou uvedeny v přílohách této práce.

Z analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že všech pět zaměstnanců je se systémem odměňování spokojeno. Jako nejčastější pozitivum uváděli pracovní prostředí a otevřený způsob jednání s vedením společnosti. Analýza také potvrdila, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré, a že všichni zaměstnanci vidí pracovní kolektiv jako velkou přednost jejich zaměstnání.

Zaměstnanci se ve společnosti cítí být seberealizovaní. Každý z nich pracuje, jak nejlépe umí a všichni mají za to, že práci vykonávají kvalitně a zvýšení finančního ohodnocení by nemělo vliv na jejich výkony. K práci je motivuje kromě finančního ohodnocení to, že činnost, kterou vykonávají je baví a naplňuje a také to, že pracují v dobrém kolektivu. Obchodní zástupce motivuje vzájemná pomoc a jejich podíl na celkovém fungování společnosti. Z analýzy vyplynula také skutečnost, že kultura organizace, jako je udržování pevných vztahů či dlouhodobá spolupráce, způsobuje u některých zaměstnanců vznik mnohem pevnější a zároveň i emočně podmíněné vazby k ní.

Dle rozhovorů by obchodní zástupce k lepšímu výkonu nemotivovalo vzájemné soupeření. Často si totiž vzájemně pomáhají a spolupracují. V tomto ohledu se nastavení výpočtu jejich peněžní odměny, tedy obsáhnutí individuální i kolektivní složky, zdá být maximálně vhodné.

Zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak se s nimi jedná i s tím, jaký dostávají prostor při řešení různých situací. Díky otevřené komunikaci se nebojí s vedením řešit jakékoliv své problémy či vyslovit připomínky.

Kladně hodnotí i benefity, které jsou jim poskytovány a žádné další nepotřebují. Stejně tak jsou spokojeni se vzděláváním ve společnosti, avšak v tomto případě jsou otevření jakémukoliv dalšímu poskytnutému vzdělání, které by se věnovalo obchodu, ale také jiným oblastem, jako jsou například dovednosti na počítači.

Zaměstnanci uvedli ale i několik výtek. U peněžních odměn obchodních zástupců není vždy přesně zřejmé, jak vedení společnosti k dané částce dospělo. Problém někdy nastává také u slovního ocenění zaměstnanců. Vzniká nerovnováha v tom, že se jim dostane uznání za ne příliš náročnou práci, a naopak za práci, kterou vnímají jako náročnou, nejsou pochváleni. Zmíněno bylo také, že ačkoliv zaměstnanci dostávají prostor pro vyjádření názoru, někteří z nich mají pocit, že na něj někdy není příliš kladen důraz.

Z rozhovoru se zaměstnancem, který je zároveň hlavním akcionářem a manažerem společnosti vyplynulo, že cítí nespokojenost v problematice týkající se legislativního ukotvení odměňování na jeho pozici, kde zastává dvě funkce. Tento případ je podle něj u malých společností velmi častý, ovšem v české legislativě zcela nepokrytý.

Manažer vyjádřil nespokojenost se svým výkonem v práci, jejíž důvodem je stereotyp, ve kterém se nachází a zřejmě také celkové vyčerpání z celoživotní podnikatelské činnosti. Z tohoto důvodu začíná přemýšlet o předání své funkce. Na své pozici jako zaměstnanec se vědomě podhodnocuje, ale nevyjádřil potřebu to změnit. Přivítal by odměnu ve formě změny v přístupu státní správy, má totiž pocit, že malé společnosti jsou dnes státem nedoceňovány a je jim ztěžováno fungování.

S pracovním kolektivem je spokojen, stejně jako ostatní zaměstnanci. Vzdělávání hodnotí také kladně a zmiňuje školení od dodavatelů, které jsou zaměstnancům doručovány a také ostatní kurzy, které společnost nabízí. Zároveň oceňuje i vzdělání MBA, které mu bylo společností umožněno.

Své odměňování tedy hodnotí sporně. Většina výhrad, které vůči němu má se však netýká přímo nastavení systému odměňování společnosti a společnost bohužel ani nemá možnost je změnit.

2.2.6 Analýza spokojenosti vedení společnosti

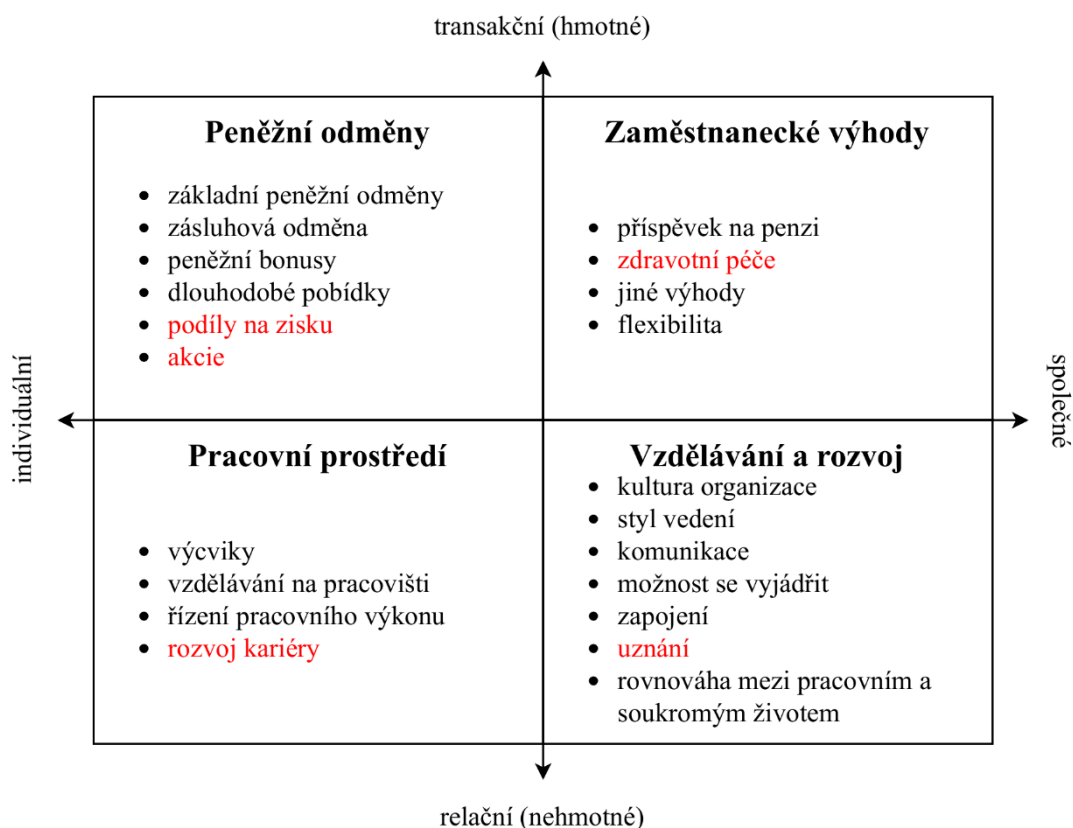
V rámci šetření spokojenosti se systémem odměňování organizace byl s hlavním akcionářem proveden také rozhovor jakožto s vedoucím pracovníkem. Přepis tohoto rozhovoru je součástí příloh této práce.

Manažer hodnotí stávající systém odměňování kladně a vidí ho jako vyvážený. Mezi jeho přednosti řadí zejména to, že je zároveň orientován na individualitu i na soudržnost kolektivu. Dále oceňuje jeho stabilitu a schopnost udržet určitou úroveň odměňování i v dobách, kdy výsledky organizace neodpovídají výkonu zaměstnanců. Jako slabou stránku systému vidí jeho neaplikovatelnost na větší kolektiv z důvodu, že ten, kdo ho uplatňuje musí detailně znát činnost společnosti a její vnitřní procesy.

Práci svých zaměstnanců manažer hodnotí kladně a je s ní spokojen, stejně hodnotí i nastavení komunikace mezi nimi, která je neformální, ale přesto zachovává vztah nadřízený a podřízený. V rozhovoru potvrzuje, že vedení společnosti je otevřené vůči názorům svých zaměstnanců, a to i v souvislosti s odměňováním, které je každoročně projednáváno.

2.2.7 Shrnutí analýzy systému odměňování

Analýza dle konceptu celkové peněžní odměny odhalila, že systém odměňování je velmi různorodý a pestrý. Společnost splňuje většinu bodů, které tento koncept obsahuje. Body, u kterých nastává problém nebo je společnost vůbec neuplatňuje jsou v následujícím obrázku zvýrazněny červeně.



Obrázek 4: Uplatnění konceptu celkové odměny ve společnosti ABC a.s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 9)

Peněžní odměny

Výpočet mezd zaměstnanců se liší dle jejich pracovní pozice. Mzda obchodních zástupců se skládá z fixní mzdy a odměny z prodeje. Odměna z prodeje je sestavena ze dvou složek, které zohledňují jak výkon jedince, tak i kolektivu.

Administrativní pracovníci mají stanovenou fixní mzdu, kterou ovlivňují jejich zkušenosti a délka pracovního poměru ve společnosti. K této mzdě dostávají každý měsíc prémie.

Mzdy ve společnosti mají stejně jako výsledek hospodaření stoupající tendenci. Všem zaměstnancům je poskytován třináctý a v některých letech také čtrnáctý plat.

Zaměstnanecké výhody

Společnost poskytuje svým zaměstnancům pět týdnů dovolené. Zaměstnanci dostávají každý měsíc příspěvek na penzijní připojištění a jsou jim poskytnuty stravenky. Pracovní doba je pružná a odvíjí se od množství práce.

Obchodní zástupci mají k dispozici firemní vozidla a počítače, které mohou využívat i pro soukromé účely. Všichni zaměstnanci využívají firemní telefony pro soukromé účely.

Společnost pořádá každý rok výjezdy do zahraničí a nepravidelně pořádá také jiné teambuildingové akce. Zaměstnavatel nezapomíná ani na životní jubilea a jiné příležitosti a svým zaměstnancům přispívá na výraznou část daru, na který se pracovní kolektiv skládá.

Vzdělávání a rozvoj

Zaměstnanci mají možnost se každý týden účastnit kurzu angličtiny. Každý rok jsou lektorem školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zaměstnanci vlastníci firemní vozidlo prochází referentským školením.

Dva obchodní zástupci nyní absolvují studium MBA, které je hrazeno společností, třetí z nich má toto studium již za sebou. Znalost sortimentu, který prodávají, jim rozšiřují školení od dodavatelů či prohlídky přímo ve výrobě, které jsou součástí firemních výjezdů.

Pracovnice administrativy společnost posílá na odborné kurzy od Hospodářské komory České republiky. Organizace se vyhledáváním těchto kurzů snaží docílit toho, aby pracovnice měly co nejaktuálnější náhled do legislativy.

Řízení pracovního výkonu probíhá každý den komunikací mezi vedením a zaměstnanci. Ve společnosti probíhá každý týden porada, kde je shrnuto momentální dění ve společnosti a okolo ní a jsou probírány nadcházející úkoly. Hodnocení pracovníků probíhá individuálně a přihlíží na všechny okolnosti a situaci kolem společnosti i samotného zaměstnance.

Společnost zaměstnancům neslibuje výrazný kariérní růst, ale nabízí jim stabilitu pracovních podmínek i odměn.

Pracovní prostředí

Jedná se o malou společnost, kde panují úzké vztahy a uvolněná atmosféra. Zaměstnancům je poskytnuto standartní zázemí. Vedení je z pohledu konečného prohlášení autokratické, manažer však dává svým zaměstnancům prostor pro vyjádření názoru, ke kterému pak při rozhodování přihlíží.

Komunikace probíhá na úrovni nadřízený a podřízený, ale je neformální. Vedení a zaměstnanci mají mezi sebou vždy otevřený prostor k diskusi. K fungování společnosti přispívají všichni zaměstnanci výrazným dílem. Pracovní kolektiv je soudržný a představuje fungující tým, který pracuje na výsledcích organizace společně.

Manažer cítí nedostatky týkající se slovního uznání, zaměstnancům není toto uznání příliš poskytováno. Zaměstnání ve společnosti ABC a.s. vytváří zaměstnancům dobré podmínky pro zachování balance mezi soukromým a pracovním životem.

Se strategií společnosti souvisí její cíle, které jsou zejména udržet dlouhodobě udržitelné podnikání. Strategií odměňování společnosti je zajistit stálý pracovní kolektiv s dlouhodobě udržitelným výkonem. Řízenou ani pravidelnou analýzu tržních sazeb společnost neprovádí, ale má již dlouholeté zkušenosti s odměňováním v oboru, takže se předpokládá, že vedení má přehled o dění v této oblasti.

Roční náklady na systém odměňování společnosti ABC a.s. byly v roce 2019 4 563 225 Kč.

Analýza spokojenosti zaměstnanců

Světlé a stinné stránky práce a systému odměňování ve společnosti, které zaměstnanci zmínili jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 5: Klady a zápory systému odměňování dle zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle provedených rozhovorů)

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none"> • Kolektiv • Spolupráce • Otevřené jednání vedení • Prostor k diskusi • Zapojení 	<ul style="list-style-type: none"> • Nerovnováha ve slovním uznání • Netransparentnost výpočtu mzdy obchodních zástupců

Zaměstnanci jsou se současným systémem odměňování spokojeni. K jejich spokojenosti nejvýrazněji přispívá pracovní prostředí a kolektiv. Zaměstnanci se cítí být v zaměstnání seberealizovaní a pracují, jak nejlépe mohou. Spokojeni jsou i s výší peněžních odměn a benefitů. Zdrojem jejich motivace je přispívání k chodu společnosti, vzájemná pomoc a také vztah, který si ke společnosti během dlouhodobé spolupráce vybudovali.

Problém nastává u mezd obchodních zástupců, kde není vždy zřejmé, jak vedení společnosti k dané částce dospělo. Vzdělávání ve společnosti hodnotí kladně, avšak uvítali by jeho rozšíření. Někteří zaměstnanci mají někdy pocit, že jejich názor není příliš brán v potaz. To však může ovlivňovat to, o jaké téma jde a jakou spojitost s tématem daný zaměstnanec má. Zaměstnanci vyjádřili také mírnou nespokojenost se slovním uznáním, které je někdy nevyvážené. Tím potvrdili sebehodnocení manažera v této oblasti.

Spokojenost vedoucího pracovníka jakožto zaměstnance není tak výrazná jako spokojenost ostatních zaměstnanců. Hlavním důvodem jeho nespokojenosti je legislativně neukotvené odměňování vedoucích pracovníků, kteří jsou zároveň běžnými zaměstnanci. Není příliš spokojen ani se svým výkonem a prochází ve svém zaměstnání krizí způsobenou dlouhodobým stereotypem. Vědomě se podhodnocuje, ale nemá potřebu to měnit. Motivací by mu byla změna přístupu státní správy k malým společnostem.

Naopak s pracovním kolektivem je spokojen a kladně hodnotí také vzdělávání ve společnosti.

Analýza spokojenosti vedení společnosti

Manažer společnosti je s nastavením systému odměňování spokojený. Oceňuje jeho stabilitu a vyváženost. Je spokojen i s výkonem svých zaměstnanců, který hodnotí jako standartní.

Jako nevýhodu tohoto systému odměňování zmiňuje to, že není aplikovatelný na větší anonymní kolektiv, tento nedostatek se však společnosti ABC a.s. netýká.

2.3 Analýza vlivů vnitřního prostředí

Analýza vlivů vnitřního prostředí se opírá o vlivy vyjmenované v kapitole 1.2.3.1 dle Armstronga (13) a Koubka (14). V této části práce je snaha o vyjádření vlastností společnosti, popsání jejích cílů a vnitropodnikových procesů, které ovlivňují její systém odměňování.

2.3.1 Podniková kultura

Společnost považuje za klíčové přizpůsobovat se době a současným trendům a sledovat vývoj trhu a konkurence. Nabízí více druhů služeb z různých odvětví a touto cestou se snaží zajistit si dlouhodobou udržitelnost podnikání (29).

Ve společnosti ABC a.s. pracují stálí zaměstnanci, přičemž někteří z nich stáli již u zrodu dceřiné společnosti XYZ spol s.r.o. V těchto dlouhodobých spolupracích organizace usiluje o vzájemnou loajalitu, která má pro vedoucího pracovníka větší význam než extrémní výkony zaměstnanců. Tento přístup se odráží mimo jiné na fluktuaci zaměstnanců, kterou společnost vykazuje za posledních pět let nulovou. Za celou dobu fungování obou společností je zaměstnanci opustili vždy jen z důvodu odchodu do důchodu. K zaměstnancům má společnost spíše přátelský přístup, ovšem při zachování profesionality. Snaží se v této oblasti udržet balanc (29).

2.3.2 Cíle organizace

Hlavním cílem společnosti ABC a.s. je uživit sebe i své zaměstnance, a to vše při zachování konkurenceschopnosti a rezerv pro budoucí inovace (30).

Pro společnost je velmi důležité udržovat si dobré vztahy se všemi vnějšími stranami styku. Stěžejní jsou pro ni vztahy s odběrateli, jelikož ti mají právo volby při výběru toho, s kým budou spolupracovat (30).

Společnost usiluje o zachování pevných vazeb, a proto je pro ni důležité, aby služby které poskytuje byly užitečné. Ke každému klientovi i požadavku je přistupováno individuálně. Společnost se vždy snaží najít řešení a pro klienta zařídit vše, co si přeje, a to i s pomocí různých alternativ či poskytnutí služeb navíc. Často tak svým zákazníkům dodává komplexní balíček služeb, aby byla maximálně uspokojena jejich potřeba (30).

2.3.3 Oblast podnikání

Společnost ABC a.s. nabízí široké portfolio služeb. Provozuje velkoobchod se stavebním materiálem zejména pro inženýrské stavitelství, poskytuje služby v dodání těchto materiálů a také poradenství pro řešení problémů při realizaci stavebních projektů. Dodávky ve stavebnictví považuje jako svou hlavní činnost, která má také největší podíl na celkových tržbách. Další z oblastí podnikání společnosti je dovoz motorových vozidel ze zahraničí do České republiky, poskytování IT služeb, jako je připojení k internetu nebo provoz optické sítě, a pronájem bytových a komerčních prostor ve Zlínském kraji (31).

2.3.3.1 Analýza trhu stavebnictví a služeb

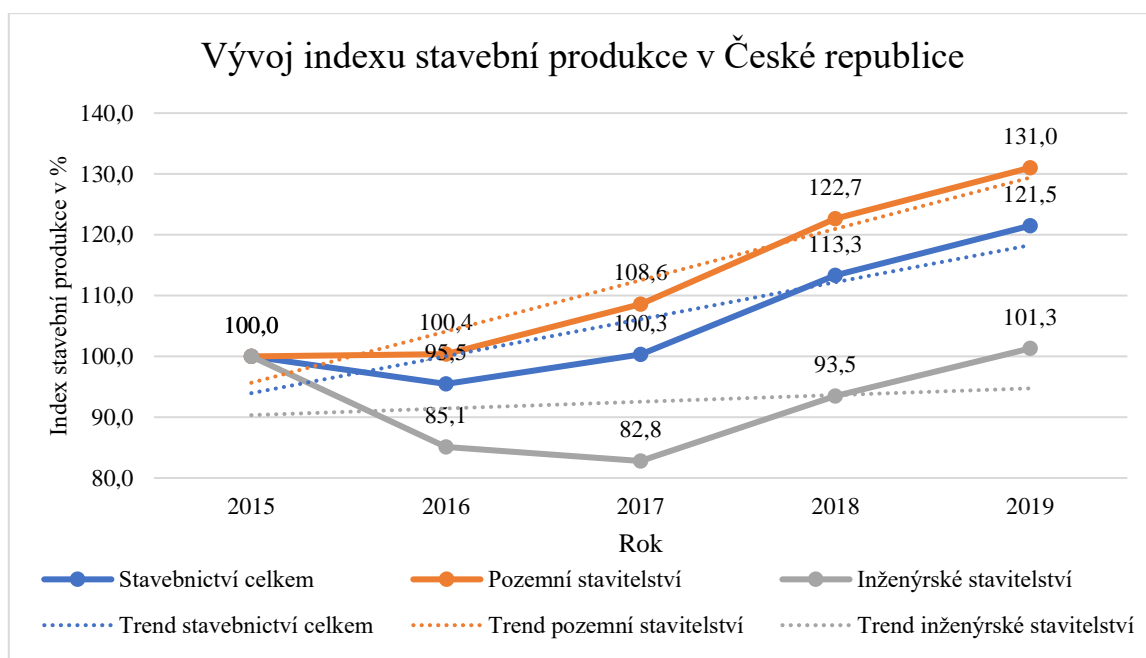
Veškeré činnosti, které společnost ABC a.s. provádí jsou součástí trhu služeb, velmi důležitý je pro ni však také trh stavebnictví, protože jeho vývoj ovlivňuje poptávku po stavebních materiálech.

Oba tyto trhy jsou trhy monopolistické konkurence, tedy trhy nedokonalé konkurence. Působí zde mnoho subjektů nabízející heterogenní produkt a nejsou zde žádné bariéry vstupu. Společnost ABC a.s. je malým podnikem, který na trhu stavebnictví poskytuje materiál dodavatelů svým koncovým zákazníkům. Její postavení na trhu služeb je specifické tím, že poskytuje rozsáhlé portfolio služeb z různých odvětví.

Níže je provedena analýza obou těchto trhů, a to v období od roku 2015 do roku 2019.

Analýza trhu stavebnictví

Graf níže zobrazuje vývoj indexu stavební produkce v jednotlivých letech. Základnou pro výpočet tohoto indexu jsou průměrné hodnoty roku 2015. Graf vyjadřuje procentuální změny stavební produkce v jednotlivých letech ve srovnání s bazickým rokem 2015. Hodnoty jsou sezónně očištěny.



Graf 4: Vývoj indexu stavební produkce v České republice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 32)

Z grafu lze vidět, že tendence vývoje stavební produkce ve sledovaném období byla stoupající. V roce 2016 stavební produkce sice o něco klesla, následující rok však stoupla nad úroveň bazického roku 2015 a od té doby pokračovala každý rok v růstu. V roce 2018 se index stavební produkce zvýšil o 13,3 % oproti bazickému roku a v roce 2019 stoupl ještě o dalších 8,2 %.

Stavební produkce pozemního stavitelství ve sledovaných letech výrazně stoupala a kromě roku 2016 se dá říct, že po celou dobu sledovaného období držela celkovou stavební produkci nad hodnotou bazického roku 2015. Inženýrské stavitelství naopak hodnotu indexu stavebnictví celkem snižovalo, až na poslední analyzovaný rok, kdy poprvé ve sledovaném období překročilo hodnotu bazického roku.

V následující tabulce je zobrazen vývoj zakázek na trhu stavebnictví. Jedná se o vývoj počtu nově přijatých a potvrzených zakázek podniků s 50 a více zaměstnanci v České republice, včetně dodatečných a doplňkových objednávek ke dřívějším zakázkám. Je zde také uvedena hodnota těchto zakázek a to, jakou část celkové hodnoty tvoří hodnota zakázek inženýrského stavitelství.

Tabulka 6: Stavební zakázky v České republice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33)

Rok	Nové zakázky v ČR		
	Počet zakázek	Hodnota zakázek v mil. Kč	
		Celkem	Z toho inženýrské stavitelství
2015	48 418	187 322	116 582
2016	61 358	185 399	99 328
2017	61 429	202 730	109 412
2018	64 107	235 887	126 600
2019	60 763	248 501	139 842

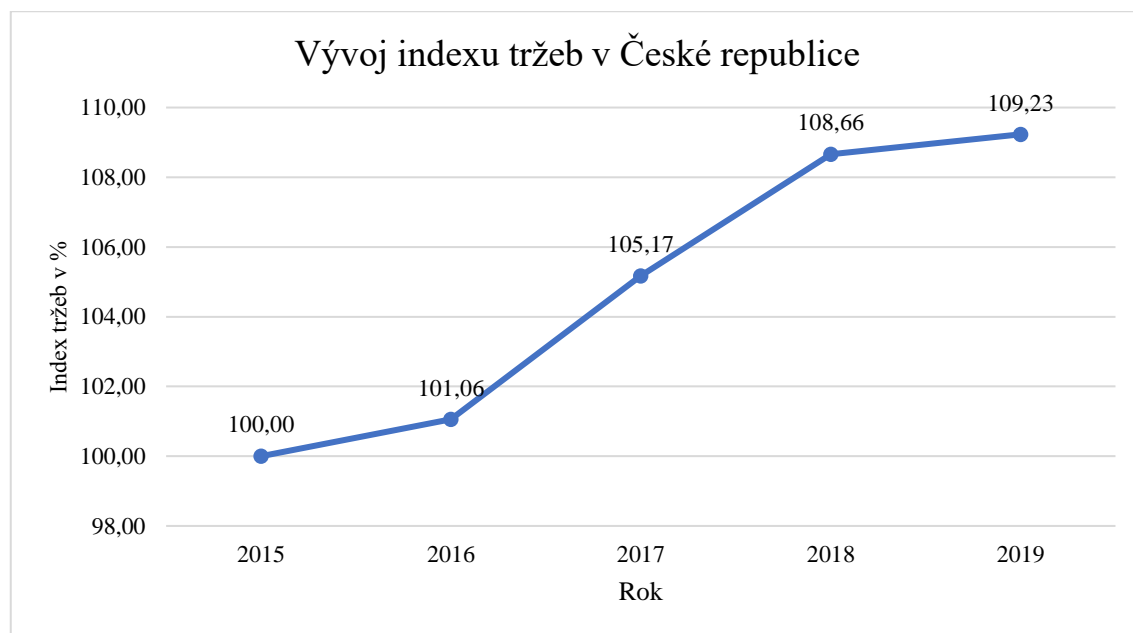
Počet stavebních zakázek má ve sledovaném období stoupající tendenci. Největší nárůst počtu zakázek, který analyzované období zaznamenalo byl mezi lety 2015 a 2016, kdy tento počet stoupl o 26,73 %. I přes tento výrazný nárůst byla však hodnota zakázek nižší než hodnota zakázek v předešlém období. V následujících letech počet zakázek stoupal, ač ne příliš výrazně. Jejich hodnota se však měnila o něco výrazněji, mezi lety 2016 a 2017 stoupla o 9,35 % a mezi lety 2017 a 2018 se zvýšila o 16,36 %. Poslední analyzovaný rok zaznamenal pokles nových zakázek o 5,22 %, jejich hodnota ale přesto opět stoupla, a to o 5,35 %.

Podíl hodnoty zakázek inženýrského stavitelství na celkové hodnotě stavebních zakázek je ve všech sledovaných letech nadpoloviční. Největší byl v roce 2015, kdy dosahoval 62,24 % z celkové hodnoty nových stavebních zakázek v České republice. V následujících letech podíl klesl a pohyboval se kolem 53 %. V roce 2019 opět stoupl, a to na 56,27 %.

Nutno dodat, že součástí této produkce jsou veřejné zakázky, kterých se společnost ABC a.s. neúčastní. V roce 2018 stoupl podíl veřejných zakázek na celkové produkci na 42 % a následující rok nadále stoupal (34).

Analýza trhu služeb

Následující graf zobrazuje vývoj indexu tržeb bez DPH v České republice za sledované období od roku 2015 do roku 2019. Index tržeb vyjadřuje procentuální změnu objemu tržeb v daném roce ve srovnání se srovnávací základnou, kterou jsou průměrné hodnoty roku 2015. Hodnoty jsou sezónně očištěny.



Graf 5: Vývoj indexu tržeb v České republice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Z grafu lze vyčíst, že objem tržeb na trhu služeb ve sledovaném období každý rok stoupal. Největší změnu trh zaznamenal mezi lety 2016 a 2017, kdy index tržeb stoupl o 4,12 %. V následujícím období hodnoty meziročně stouply o něco méně výrazně, a to o 3,49 %. V posledním analyzovaném roce se růst zpomalil na 0,57 %. Objem tržeb za celé sledované období stoupl o 9,23 %.

2.3.4 Využívaná technologie a technika

Společnost se ve své činnosti snaží držet krok s dobou. V mezifiremním kontaktu co nejpečlivěji sleduje preference druhých, a to jak v oblasti komunikace, tak v požadavcích týkajících se poskytovaných služeb. Vedení společnosti pečuje o její prezentaci v elektronických médiích. Uvědomuje si také důležitost sledování změn v legislativě a snaží se je vždy pochopit a přizpůsobit se jim (36).

Společnost klade velký důraz na vzdělání o službách a zboží, které prodává, a to nejen u zaměstnanců prodeje, ale i u zaměstnanců na pozicích administrativy. Pořádá proto firemní výjezdy do továren svých výrobních partnerů, kde mohou zaměstnanci vidět na vlastní oči proces výroby i samotné výrobky, se kterými se při vykonávání své práce setkávají, a to ať už při prodeji, nebo při práci s dokumenty. Společnost se tak snaží minimalizovat jejich pochybení, které by mohlo být způsobeno neznalostí sortimentu (36).

Pracovnice na pozicích administrativy společnost posílá na semináře o novinkách v legislativě, aby měly maximální přehled o tom, co se v této oblasti děje a mohly reflektovat změny. Obchodní zástupci nyní prochází studiem titulu MBA, které je plně hrazeno společností. Jejich závěrečné práce se budou vztahovat k jejich činnosti ve společnosti ABC a.s. a mohou v budoucnu sloužit jako směrnice společnosti. Obchodní zástupci je tak budou podrobně znát, což jim bude usnadňovat práci (36).

Společnost má již za své dlouholeté fungování širokou databázi dodavatelů i odběratelů svých služeb. Odběratelé jsou rozděleni mezi obchodní zástupce, každý z nich tak zná podrobněji jejich požadavky a obě strany jsou zvyklé na vzájemnou komunikaci. Zároveň mezi sebou obchodní zástupci komunikují a každý má přehled o všech odběratelích, aby obchody mohly probíhat i v případě nepřítomnosti některého z nich (36).

Organizace se snaží usnadňovat práci sobě i svým klientům v oblasti ukládání dat na server a všechny dokumenty zasílá nejen ve formátu PDF, ale také ve formátu umožňujícím zařazení dat přímo do programu SAP. Zároveň společnost v současné době převádí všechny dokumenty do elektronické podoby z důvodu probíhající pandemie koronaviru, která se společnosti přímo dotkla a všichni zaměstnanci z důvodu onemocnění jednoho z nich museli být v nařízené karanténě. Celá společnost tedy fungovala v režimu home office (36).

Společnost zaměstnává několik externích pracovníků v oblastech, ve kterých je nutná odborná znalost dané práce, kterou zaměstnanci společnosti nemají. Jedná se například o IT pracovníka pro oblast provozu datových sítí. V oblasti dovozu motorových vozidel spolupracuje se společností specializovanou na tuto činnost (36).

2.3.5 Hledisko pracovníků

Společnost nyní zaměstnává celkem šest pracovníků na hlavní pracovní poměr, jedná se o tři obchodní zástupce a tři pracovnice administrativy. Tento počet zůstává stejný již od roku 2015. Fluktuace ve společnosti v období od roku 2015 do roku 2019 je tedy nulová (37).

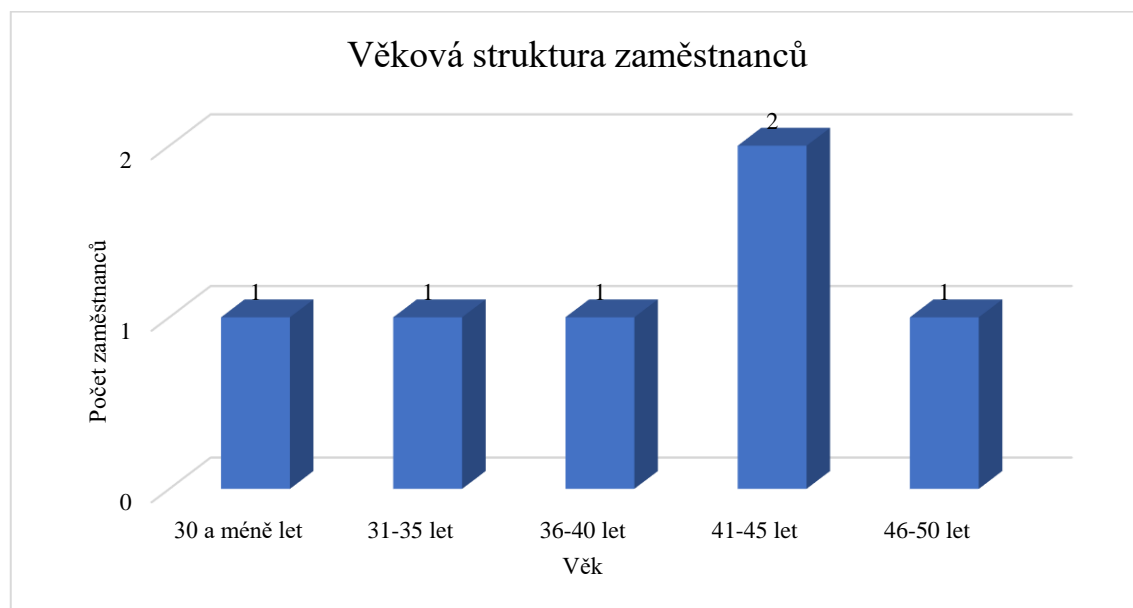
Ke stálým zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni na základě pracovní smlouvy najímá společnost ještě několik pracovníků s jinou než pracovní smlouvou. Jedná se o dva specialisty na IT síť, jednoho pracovníka administrativy se zaměřením na vztahy s úřady, jednoho pracovníka pro kontakt s organizacemi v činnosti dovozu motorových vozidel a jednoho právníka. Tito pracovníci pracují ve společnosti na základě pracovních dohod (37).

Přístup společnosti k zaměstnancům koresponduje s podnikovou kulturou. Se svými zaměstnanci se společnost snaží udržovat blízké a dobré vztahy, které pomáhají udržovat dobrou náladu na pracovišti a kladný přístup k práci. Vedení společnosti se zajímá o názory i požadavky všech zaměstnanců, aby u nich bylo dosaženo co největší možné spokojenosti (37).

Na následujících stranách je zpracována analýza zaměstnanců společnosti. Analýza vychází z dat společnosti ABC a.s., všechny údaje jsou uvedeny k 31. prosinci 2019.

Věková struktura zaměstnanců

Následující graf znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců společnosti ABC a.s.



Graf 6: Věková struktura zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

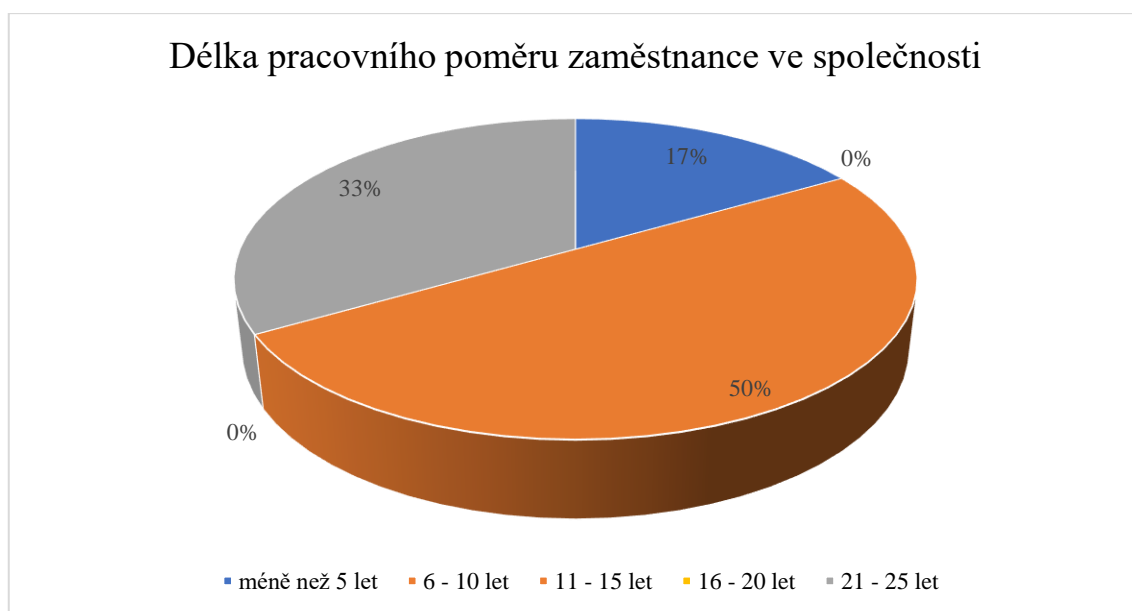
Z grafu je zřejmé, že největší počet zaměstnanců je ve věku 41 až 45 let. Zbytek věkových kategorií zastupuje vždy jeden člověk. Celkově polovinu zaměstnanců společnosti tvoří zaměstnanci od 41 do 50 let. Průměrný věk zaměstnanců organizace je 38 let.

Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Organizace zaměstnává muže i ženy ve stejném poměru, tedy tři muže a tři ženy. Stejně tak jsou rozděleny funkce ve společnosti. Ženy zastávají práci v administrativě a muži vykonávají práci obchodních zástupců.

Délka pracovního poměru ve společnosti

Následující graf znázorňuje délky trvání pracovních poměrů zaměstnanců ve společnosti. U některých zaměstnanců tato doba začíná ještě před vznikem společnosti ABC a.s., protože nastoupili již dříve do společnosti XYZ spol. s.r.o.



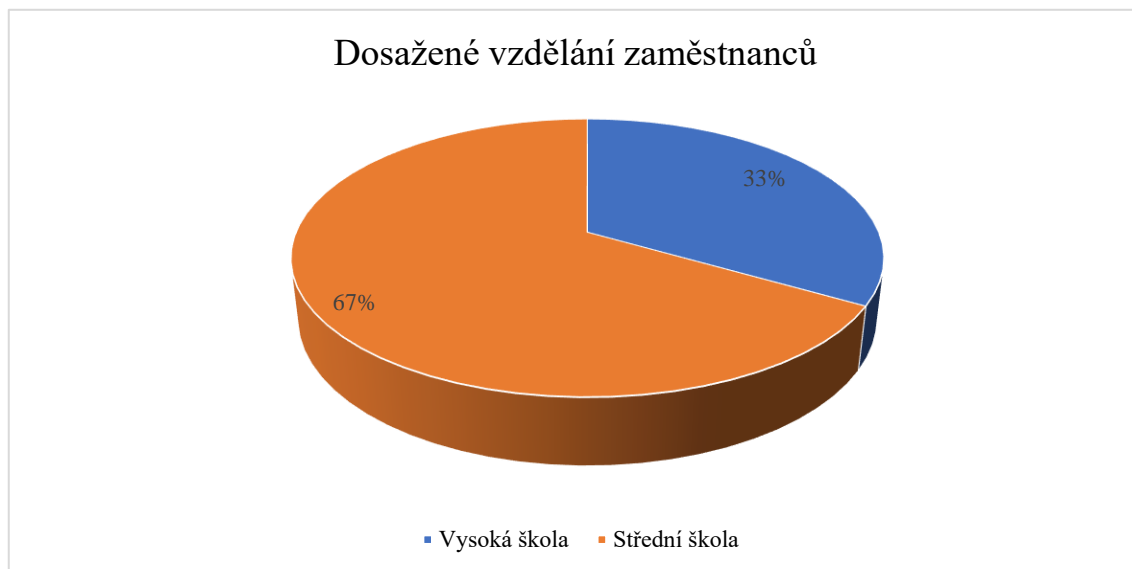
Graf 7: Délka pracovního poměru zaměstnance ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

Z grafu lze vyčíst, že pracovní poměry zaměstnanců a organizace jsou spíše na úrovni dlouhodobých spoluprací. Dva zaměstnanci stáli již u zrodu dceřiné společnosti XYZ spol. s.r.o. v roce 1994. Tři zaměstnanci ve společnosti pracují 11-15 let a jedna zaměstnankyně méně než 5 let. Pro pět ze šesti zaměstnanců je práce ve společnosti ABC a.s., nebo dříve ve společnosti XYZ spol. s.r.o., jejich prvním zaměstnáním.

Úroveň vzdělání zaměstnanců

V následujícím grafu je zobrazena úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců ve společnosti.



Graf 8: Dosažené vzdělání zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

Z grafu vyplývá, že vysokou školu absolvovalo 33 % zaměstnanců a středního vzdělání dosáhlo 67 % zaměstnanců. Ve většině případů platí, že zaměstnanci přišli do společnosti hned po dokončení jejich školního vzdělání.

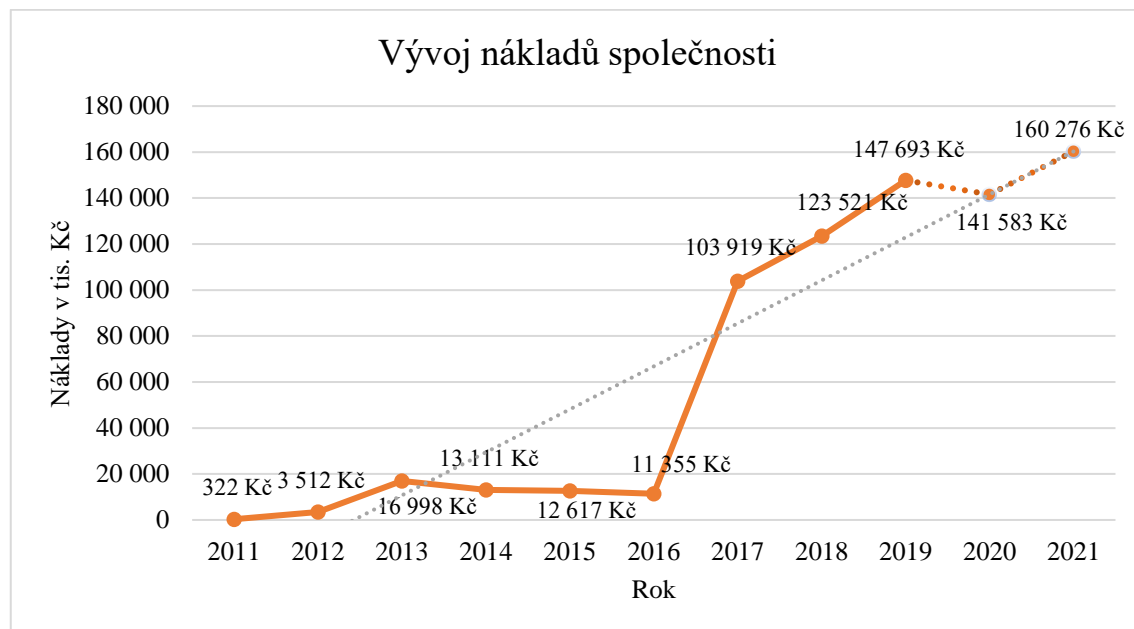
2.3.6 Ekonomická situace společnosti

Analýza ekonomické situace sleduje vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Dále obsahuje výpočet hodnot indexu IN05 společnosti v jednotlivých letech její existence a analýzu některých provozních poměrových ukazatelů a jiných ukazatelů spojených s lidskými zdroji ve společnosti. Podklady pro provedení této analýzy jsou výkazy zisku a ztrát společnosti ABC a.s. Analyzované období začíná rokem 2011 a končí rokem 2019. V roce 2010, kdy byla společnost založena, nevykazovala žádnou činnost.

Součástí ekonomické analýzy je také predikce nákladů, výnosů a hospodářského výsledku pro roky 2020 a 2021. Výpočet trendů byl proveden pomocí regresní analýzy a programu Microsoft Excel.

Náklady

Následující graf zobrazuje vývoj nákladů ve sledovaném období a jejich predikci na následující dva roky.



Graf 9: Vývoj nákladů společnosti

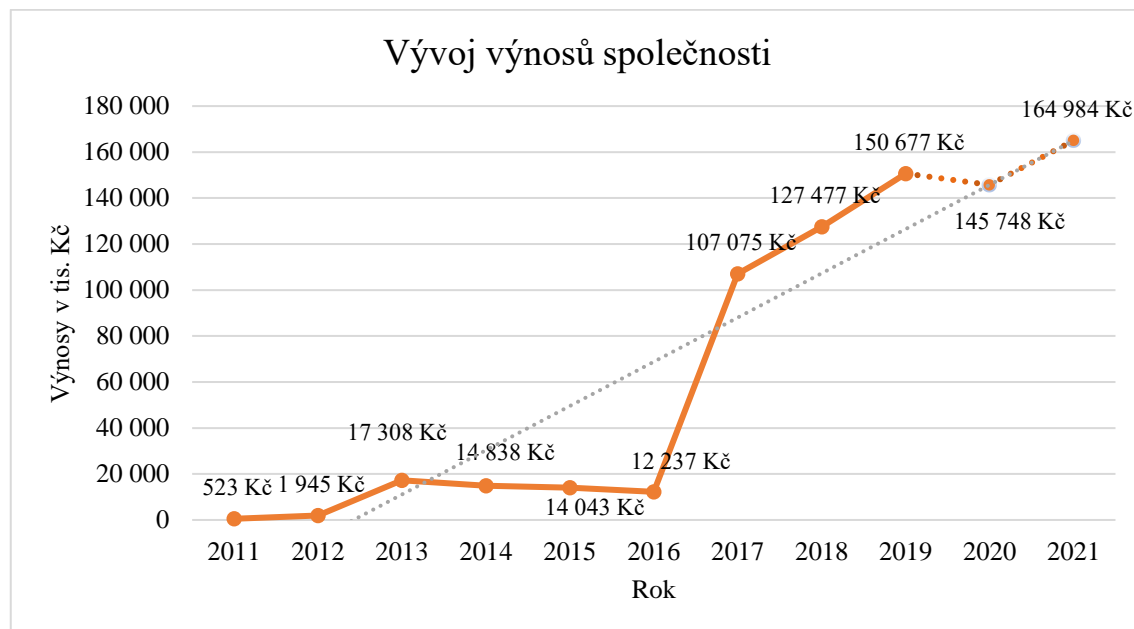
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

První dva sledované roky byla hodnota nákladů nejnižší a tvořily ji hlavně náklady na služby. Ve druhém roce se však k celkovým nákladům přidaly náklady vynaložené na prodané zboží, ty následně v roce 2013 tvořily 92 % všech nákladů. V následujících třech letech ale prudce klesly a většinový podíl získaly znovu náklady na služby, v roce 2015 byl podíl těchto nákladů nejvyšší, a to 93,5 %. Celkové náklady v těchto třech letech klesaly. Prudký nárůst se objevil mezi lety 2016 a 2017, kde lze vidět projev přechodu činnosti společnosti XYZ spol. s.r.o. do společnosti ABC a.s. Hlavní podnikatelskou činností se tehdy stal velkoobchod se stavebním materiálem a náklady vynaložené na prodané zboží od té doby tvořily v každém roce kolem 90 % celkových nákladů.

Náklady společnosti mají stoupající tendenci. Výsledky regresní analýzy však ukázaly možný pokles nákladů v roce 2020 o 4,1 %, v roce 2021 by pak náklady měly opět stoupnout, a to o 13,2 % na 160 276 tis. Kč.

Výnosy

Následující graf zobrazuje vývoj výnosů společnosti ABC a.s. ve sledovaných letech a predikci výnosů.



Graf 10: Vývoj výnosů společnosti

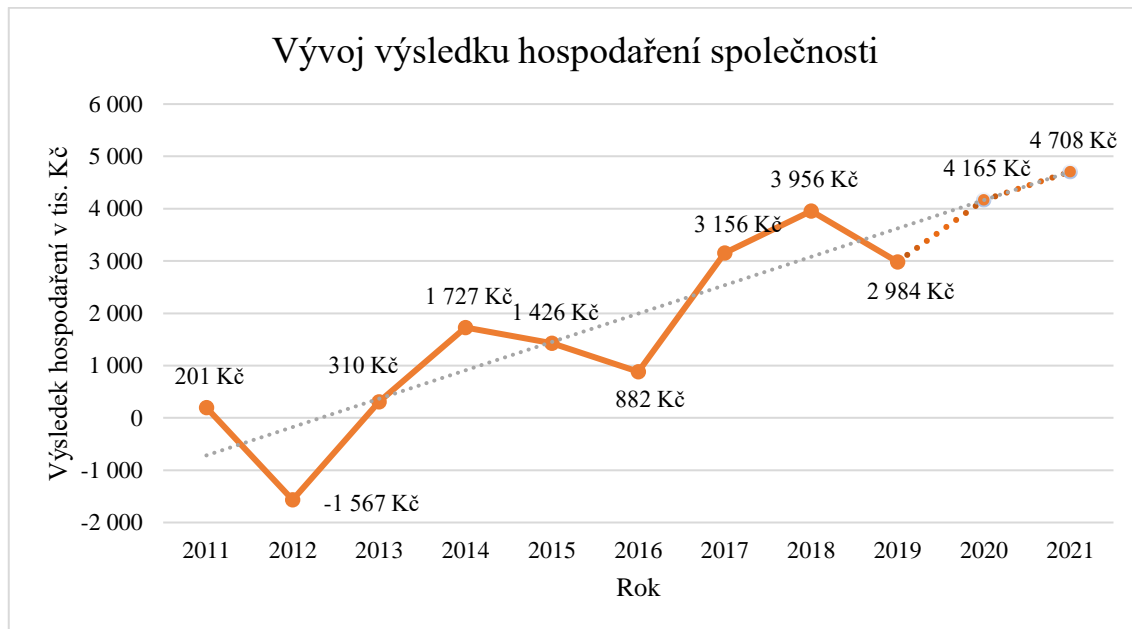
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Vývoj výnosů společnosti odpovídá tomu, jak se vyvíjel počet činností společnosti i jejich druh. První výraznější nárůst lze vidět v roce 2013, kdy se ve výkazech projevilo rozšíření podnikání v podobě velkoobchodu se stavebním materiálem, které nastalo v roce 2012. V následujících třech letech výnosy klesaly, což bylo způsobeno poklesem tržeb za zboží, tržby z prodeje výrobků a služeb stále stoupaly. Výrazný nárůst tržeb následoval v roce 2017, kdy se projevil přechod činnosti dceřiné společnosti XYZ spol s.r.o. do společnosti ABC a.s. Od tohoto roku se stal velkoobchod se stavebním materiálem hlavní činností společnosti a většinový podíl na výnosech získaly tržby za zboží.

Výnosy jsou ve stoupajícím trendu. V roce 2020 se však dle regresní analýzy předpokládá jejich pokles o 3,3 %, v následujícím roce by očekávané výnosy měly opět stoupnout, a to o 13,2 % na 164 984 tisíc Kč.

Hospodářský výsledek

V následujícím grafu je zobrazen vývoj výsledku hospodaření v jednotlivých letech a jeho predikce na roky 2020 a 2021.



Graf 11: Vývoj výsledku hospodaření společnosti

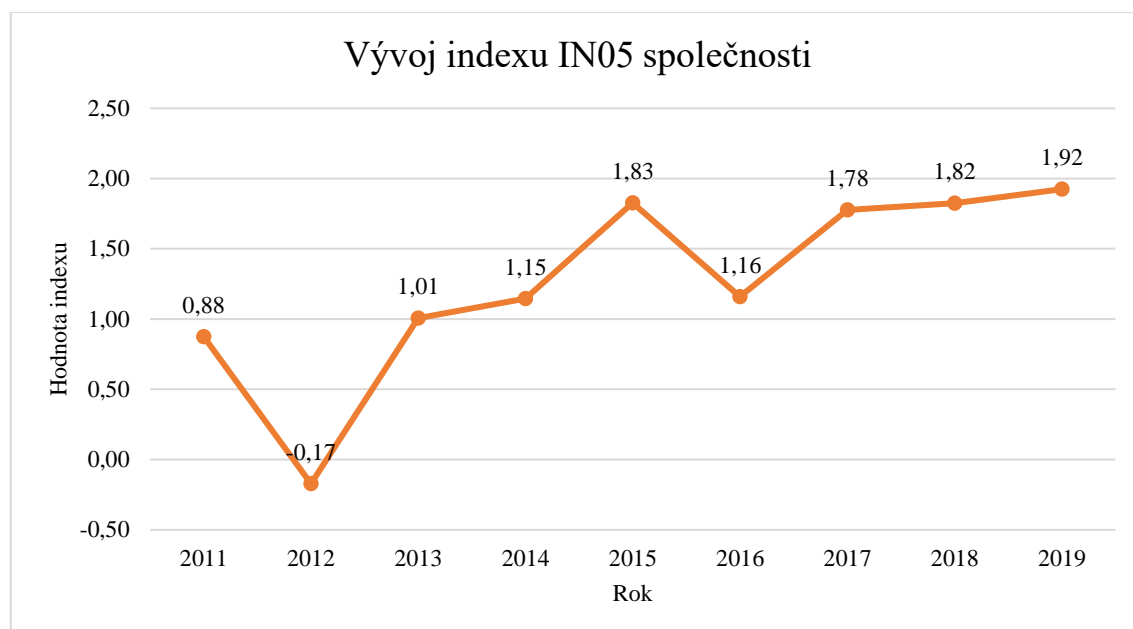
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

V prvním roce podnikání společnost vykazovala zisk, následující rok se však výsledek hospodaření propadl do ztráty. Důvodem byla koupě nemovitosti za základní kapitál a investování do její opravy. V následujících letech se v hospodaření projeví tržby z pronájmu v předchozím období koupené nemovitosti a výsledek hospodaření opět stoupl. Mezi lety 2014 a 2016 následoval další pokles, jehož příčinou byl pokles tržeb za prodané zboží a celkové snížení aktivity v oblasti prodeje zboží. V roce 2017 a 2018 se v grafu projevilo rozšíření společnosti o další činnost a výsledek hospodaření v roce 2018 dosahuje své dosavadně nejvyšší úrovně.

Vývoj výsledku hospodaření kolísá, jeho trend je však stoupající. Podle predikce by se úroveň výsledku hospodaření v roce 2020 měla zvýšit o 39,6 % oproti předchozímu propadu v roce 2019. V roce 2021 by jeho nárůst měl být o něco mírnější, přesněji o 13 % na hodnotu zisku 4 708 tis. Kč.

Index IN05

Nástrojem pro zhodnocení ekonomické situace byl zvolen také v České republice vytvořený bankrotní index IN05. Následující graf vyjadřuje vývoj hodnot tohoto indexu ve společnosti ABC a.s.



Graf 12: Vývoj indexu IN05 společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Dle grafu lze vidět, že první tři roky existence společnosti byly kritické a hodnota indexu vykazovala její brzký krach. Ke krachu však nedošlo a již čtvrtý rok fungování se index nacházel v „šedé zóně“, která představuje 50% riziko krachu, avšak se 70% šancí toho, že organizace bude vytvářet hodnotu, jak to ve skutečnosti u společnosti ABC a.s. také bylo. Posledních šest analyzovaných let se již hodnota pohybuje nad horní hranicí indexu, která znamená, že společnost s 92% pravděpodobností nezkrachuje a zároveň jí tyto hodnoty přisuzují 95% pravděpodobnost vytváření hodnoty, čemu také odpovídá skutečnost.

Analýza provozních poměrových ukazatelů

Následující tabulka zobrazuje vývoj některých provozních poměrových ukazatelů společnosti a dalších ukazatelů spojených s lidskými zdroji. Analýza je provedena pro společnost ABC a.s. za dobu, kdy v ní byli vedeni zaměstnanci, tedy za poslední tři roky.

Tabulka 7: Ukazatele spojené s lidskými zdroji a odměňováním společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Ukazatel	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců	6	6	6
Osobní náklady na 1 zaměstnance	471 637 Kč	589 042 Kč	603 717 Kč
Průměrná mzda	32 819 Kč	36 641 Kč	40 165 Kč
Produktivita práce z přidané hodnoty	1 059 667 Kč	1 591 333 Kč	1 293 833 Kč
Produktivita práce z tržeb	17 713 167 Kč	21 078 500 Kč	25 010 833 Kč
Mzdové náklady k tržbám	2,22 %	2,09 %	1,80 %

Hodnoty provozních poměrových ukazatelů společnosti se v čase vyvíjí velmi dobře. Osobní náklady na zaměstnance se sice zvyšují, ale zvyšují se také tržby a díky tomu rostou ukazatele produktivity z přidané hodnoty a z tržeb. Produktivita práce z přidané hodnoty mezi rokem 2017 a 2018 stoupla výrazně, a to o 33 %, v následujícím období o 23 % klesla, za celé sledované období má však stoupající tendenci. V roce 2019 připadalo na jednoho zaměstnance o 29 % více tržeb než na začátku sledovaného období. Zvýšila se také průměrná mzda zaměstnance, a to o 18 %. Z toho vyplývá, že podíl mzdových nákladů k tržbám klesá, protože tržby stoupají rychleji než mzdy.

2.3.7 Shrnutí analýzy vlivů vnitřního prostředí

Následující tabulka zobrazuje klady a zápory zjištěné při analýze vlivů vnitřního prostředí.

Tabulka 8: Klady a zápory zjištěné během analýzy vnitřních vlivů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastních zjištění)

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none">• Předpoklady pro udržitelné podnikání• Dlouhodobé vztahy se zaměstnanci• Všichni zaměstnanci se nacházejí v produktivním věku• Dostatečné vzdělání zaměstnanců• Dobrá ekonomická situace společnosti• Dobré hodnoty provozních poměrových ukazatelů	<ul style="list-style-type: none">• Velká konkurence na trzích působení• Snadný vstup na trhy působení• Nízké hodnoty produkce inženýrského stavitelství• Na trhu je vysoký podíl veřejných stavebních zakázek, kterých se společnost neúčastní

Podniková kultura

Společnost si velmi zakládá na své vícepilířové strategii podnikání, která může zajistit udržitelnost podnikání i v nepříznivých dobách pro různá odvětví. Je pro ni důležité udržovat si stále zaměstnance z důvodu jejich dobré znalosti firemního prostředí a zboží, proto se snaží uchovávat se zaměstnanci dobré a úzké vztahy. Tím se snaží také docílit co nejnížší fluktuace, což se jí daří.

Cíle organizace

Hlavním cílem při vykonávání činnosti je udržet si dobré vztahy s okolím. Společnost přistupuje ke všem individuálně a zákazníkům se snaží vždy maximálně vyhovět, a to i v případě, že to pro ni znamená poskytnutí širších služeb, než na které je primárně zaměřená.

Oblast podnikání

Společnost se pohybuje na trhu služeb, ale je pro ni důležitý také vývoj trhu stavebnictví, protože ten ovlivňuje poptávku po stavebních materiálech, které prodává. Stavební produkce v České republice za posledních pět let stoupala, to se ovšem netýká inženýrského stavitelství, které bylo většinu času zkoumaného období pod úrovní bazického roku. V posledních dvou analyzovaných letech však začalo také stoupat a stoupající je i jeho trend, což je ve prospěch společnosti.

Pro společnost je důležitý počet stavebních zakázek, který se ve sledovaném období zvyšoval a výrazně klesl až na konci sledovaného období. Z jeho růstu se dá předpokládat vyšší poptávka po stavebních materiálech. Hodnota zakázek inženýrského stavitelství tvořila ve všech sledovaných letech více než polovinu celkové hodnoty zakázek ve stavebnictví. Bohužel nelze přesně určit, zda to znamená, že těchto zakázek bylo více, nebo se v hodnotě projevuje pouze vyšší cena materiálů v této oblasti stavebnictví. Negativní je pro společnost skutečnost, že se zvyšuje podíl veřejných zakázek, růst tohoto podílu totiž zmenšuje společnosti pole působnosti, protože se těchto zakázek neúčastní.

Trh služeb zaznamenal ve sledovaném období výrazný růst. Celkový vzrůst objemu tržeb na trhu služeb byl 9,23 %. Rozmach trhu služeb je vítaný, protože vytváří vhodnou půdu pro další podnikání společnosti.

Využívaná technologie a technika

Společnost se snaží být otevřená dnešní době a sleduje nejnovější trendy a přizpůsobuje se jim. To jí dává přístup k mnoha novým možnostem v podnikání i v získávání nových kontaktů. Své zaměstnance vzdělává nejen ve věcech týkajících se předmětu podnikání, ale rozvíjí je i mimo tuto oblast, což vede k rozšiřování jejich dovedností a potenciálu.

Společnost má vytvořeno obsáhlé portfolio svých odběratelů i dodavatelů. Odběratelé jsou rozděleni mezi obchodními zástupci a tím je docíleno maximální efektivity v komunikaci i v uspokojování jejích potřeb, které tak obchodní zástupci lépe znají.

V oblasti práce s daty se snaží usnadňovat práci sobě i ostatním a všechny dokumenty jsou zasílány jak v PDF formátu, tak i ve formátu pro program SAP. Výraznou digitalizací prošla celá společnost v poslední době, a to z důvodu zavedení režimu home office z důvodu pandemie koronaviru.

V oblastech, ve kterých zaměstnanci společnosti nemají požadované vzdělání či zkušenosti jsou nájímány externí pracovní síly.

Hledisko pracovníků

Z analýzy týkající se zaměstnanců společnosti vyplývá, že se jedná o malý kolektiv, který se dlouhou dobu nezměnil. To souhlasí se strategií organizace, která se snaží zachovávat si blízký vztah a otevřenou komunikaci se zaměstnanci a tím dosahovat jejich vysoké spokojenosti se zaměstnáním a zvyšovat tak efektivitu jejich práce a snižovat fluktuaci.

Jedná se o poměrně mladý pracovní kolektiv, věk většiny zaměstnanců se pohybuje kolem 40 let. Poměr obou pohlaví v kolektivu je stejný. Pro většinu zaměstnanců je práce ve společnosti ABC a.s. jejich prvním zaměstnáním. Delší pracovní poměr zaměstnanců je výhodný mimo jiné proto, že zajišťuje dobrou znalost fungování společnosti a jejích procesů. Nejvyšší dosažené vzdělání je u zaměstnanců společnosti většinou střední škola zakončená maturitní zkouškou. U administrativních pracovníků vyšší vzdělání ani není nutné, protože jejich znalosti potřebné pro práci pokryje učební rámec střední školy. Zaměstnankyně navíc navštěvovaly obchodní akademii, takže absolvovaly vzdělání přímo zaměřené na jejich náplň práce. Ze tří obchodních zástupců mají vystudovanou vysokou školu dva, třetí dosáhl středního vzdělání. Pro výkon této práce je potřeba zejména dobrá znalost nabízeného sortimentu a umění prodávat, které je často nejlépe získáno právě v praxi. Zde je tedy opět výhodná dlouhodobá spolupráce společnosti se zaměstnanci, protože díky ní se prohlubuje i znalost sortimentu.

Ekonomická situace

Společnost se nachází v dobré ekonomické situaci. Její výsledek hospodaření sice kolísá, ale ve stoupajícím trendu. Společnost byla téměř každý sledovaný rok zisková, ztrátový byl pro ni pouze jeden rok, a to rok 2013. Od roku 2017, kdy společnost rozšířila svou činnost, se její výsledek hospodaření pohyboval vždy kolem třech až čtyřech milionů korun. Podle regresní analýzy by měl zisk v následujícím období stoupnout na dosud nejvyšší částku. Tato hodnota je však pouze orientační, protože regresní analýza nebere v úvahu ostatní vlivy, které na hospodaření společnosti mohou z hlediska ekonomiky působit.

Vývoj indexu IN05 každý rok odpovídal situaci ve společnosti a poslední tři roky vykazuje pro organizaci velmi dobré hodnoty vylučující zkrachování společnosti.

Provozní poměrové ukazatele byly ve sledovaných letech ve velmi dobrých hodnotách a vyvíjely se ve stoupajícím trendu. Ukazatele spojené s lidskými zdroji byly v příznivých hodnotách jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Tržby společnosti rostou rychleji než mzdy, což je pro společnost pozitivní.

2.4 Analýza vlivů vnějšího prostředí

V této kapitole je zpracována analýza externích vlivů působících na systém odměňování. Tato analýza se věnuje populačnímu vývoji a vývoji na trhu práce ve Zlínském kraji, zkoumá právní a daňové podmínky v oblasti zaměstnávání v České republice, analyzuje vývoj inflace na území naší republiky a odměňování u konkurence.

2.4.1 Populační vývoj

Na následujících stranách práce je zpracován vývoj populace ve Zlínském kraji za posledních 5 let. Je zde analyzován počet obyvatel v kraji, jejich věkové složení a složení pohlaví a jejich vzdělanost.

Vývoj počtu obyvatel

Následující tabulka zobrazuje vývoj počtu obyvatel a složení pohlaví ve Zlínském kraji. Údaje jsou uvedeny vždy k 31. prosinci daného roku. Informace o počtu jednotlivých pohlaví v roce 2019 nebyly dosud zveřejněny.

Tabulka 9: Vývoj počtu obyvatel ve Zlínském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

Rok	Počet obyvatel	Muži	Ženy
2015	584 676	286 156	298 520
2016	583 698	285 855	297 843
2017	583 056	285 777	297 279
2018	582 921	285 883	297 038
2019	582 555	-	-

Počet obyvatel v České republice k 31. prosinci 2019 dosahoval 10 693 939. Zlínský kraj tedy v tomto roce tvořil 5,45 % obyvatelstva České republiky.

Počet obyvatel v kraji každý rok klesá, avšak o malé procento a v každém sledovaném roce pokles zpomaluje. Mezi lety 2015 a 2016 zaznamenal počet obyvatel úbytek o 0,17 %, v následujícím roce to bylo 0,11 % a v letech 2018 a 2019 počet obyvatel klesl už pouze o 0,02 % a 0,06 %.

V každém sledovaném roce byl počet žen ve Zlínském kraji vyšší než počet mužů, a to vždy přibližně o 2 %.

Vývoj počtu obyvatel podle věku

Následující tabulka zobrazuje vývoj počtu obyvatel ve třech věkových skupinách. Údaje jsou zobrazeny vždy k 31. prosinci daného roku. Data pro rok 2019 bohužel dosud nebyla zveřejněna.

Tabulka 10: Vývoj počtu obyvatel podle věku ve Zlínském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

Rok	Věk		
	0-14 let	15-64 let	65 a více let
2015	85 652	388 916	110 108
2016	86 293	384 285	113 120
2017	87 104	380 106	115 846
2018	87 958	376 378	118 585
2019	-	-	-

Z tabulky je zřejmé, že největší část obyvatelstva ve Zlínském kraji tvoří věková skupina od 15 do 64 let, která se řadí mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo.

Počet obyvatel ve věkové skupině od 0 do 14 let se každý rok zvyšuje. V roce 2016 byl nárůst obyvatel této věkové kategorie 0,75%, následující rok byl nárůst 0,94%. Poslední analyzovaný rok vzrostl počet obyvatel této skupiny o dalších 0,98 %.

Ačkoliv věková skupina od 15 do 64 let tvoří největší část obyvatel v kraji, počet obyvatel v této skupině se každý rok snižuje. Pokles se během sledovaného období pohyboval každý rok kolem 1 %. Mezi lety 2015 a 2016 dosáhl pokles hodnoty 1,19 %, následující rok vykázal pokles 1,09 %. V posledním analyzovaném roce se pokles opět něco zpomalil a jeho hodnota byla 0,98 %.

Lidí ve věku nad 65 let ve Zlínském kraji každým rokem přibývá a hodnoty se zde mění oproti ostatním věkovým skupinám poměrně výrazně. V roce 2016 vzrostl počet obyvatel této skupiny o 2,74 %. Mezi lety 2016 a 2017 se tempo růstu snížilo na 2,41 % a mezi roky 2017 a 2018 rychlost růstu opět klesla, a to na 2,36 %.

Vzdělání obyvatel

Následující tabulka zobrazuje vývoj úrovně dosaženého vzdělání podle ISCED u obyvatel starších 15 let. Hodnoty pro rok 2019 dosud nebyly zveřejněny.

Tabulka 11: Vzdělání obyvatel ve Zlínském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

Rok	Základní vzdělání a bez vzdělání	Střední vzdělání bez maturity	Střední vzdělání s maturitou	Vysokoškolské vzdělání
2015	73 921	191 458	154 509	79 374
2016	73 643	188 836	160 033	76 122
2017	68 842	184 939	165 495	77 507
2018	66 648	184 286	165 817	78 649
2019	-	-	-	-

Ve všech sledovaných letech bylo v kraji nejvíce obyvatel se středním vzděláním bez maturity, o něco méně pak bylo lidí se středním vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Mezi nejméně početné skupiny patřily ve sledovaném období skupiny obyvatel s vysokoškolským vzděláním a se základním vzděláním nebo bez vzdělání.

Obyvatel se základním vzděláním nebo bez vzdělání ve sledovaném období ubývá, jejich počet nejvíce klesl mezi lety 2016 a 2017, a to o 6,52 %. Stejně tak klesal i počet obyvatel se středním vzděláním bez maturity, mezi lety 2016 a 2017 klesl o 2,06 %, a v následujícím období zpomalil na pokles o 0,35 %. Počet obyvatel se středním vzděláním s maturitou během celého sledovaného období stoupal. V prvních třech sledovaných letech to bylo pokaždé meziročně o přibližně 3,5 %. Mezi lety 2017 a 2018 pak růst zpomalil na 0,19 %. Obyvatel s vysokoškolským vzděláním v kraji mezi prvními dvěma analyzovanými lety ubylo o 4,1 %. V následujících letech však jejich počet stoupal, v roce 2017 stoupl o 1,82 % a v roce 2018 o 1,47 %.

2.4.2 Vývoj na trhu práce

V této kapitole je analyzován trh práce ve Zlínském kraji. Analýza se věnuje počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva, zaměstnanosti i nezaměstnanosti v kraji, úrovni mezd v kraji a poskytovaným benefitům v České republice. Údaje jsou uvedeny vždy k 31. prosinci daného roku. Údaje z roku 2019 dosud nebyly zveřejněny.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

V následující tabulce je zobrazen počet ekonomicky aktivních obyvatel a jejich podíl na počtu obyvatel starších 15 let.

Tabulka 12: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve Zlínském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Rok	Obyvatelé ve věku 15 a více let	Ekonomicky aktivní obyvatelé	Podíl ekonomicky aktivních obyvatel
2015	499 307	294 500	58,98 %
2016	498 634	290 243	58,21 %
2017	496 855	292 112	58,79 %
2018	495 520	291 422	58,81 %
2019	-	-	-

Počet ekonomicky aktivních obyvatel ve Zlínském kraji ve sledovaném období kolísá s klesající tendencí. V roce 2016 počet ekonomicky aktivních obyvatel oproti předešlému období klesl ze všech sledovaných let nejvíce, a to o 1,45 %. Mezi lety 2016 a 2017 jejich počet stoupl o 0,64 %, v následujícím roce však opět klesl, a to o 0,24 %. Podíl ekonomicky aktivních obyvatel na celkovém počtu obyvatel starších 15 let je vždy okolo 58 %.

Nezaměstnanost

Následující tabulka zobrazuje počet ekonomicky aktivních lidí, nezaměstnaných lidí a obecnou míru nezaměstnanosti v kraji, která je vyjádřena jejich podílem.

Tabulka 13: Nezaměstnanost ve Zlínském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Rok	Pracovní síla ekonomicky aktivní	Z toho nezaměstnaní	Obecná míra nezaměstnanosti
2015	294 500	13 857	4,71 %
2016	290 243	11 749	4,05 %
2017	292 112	10 455	3,58 %
2018	291 422	5 163	1,77 %
2019	-	-	-

Obecná míra nezaměstnanosti ve sledovaném období klesá, a to poměrně výrazně, nejvyšší byla v roce 2015. Obecná míra nezaměstnanosti klesá i v případě, že ekonomicky aktivní obyvatelé přibývají. Mezi lety 2016 a 2017, kdy došlo k výraznějšímu nárůstu ekonomicky aktivních obyvatel obecná míra nezaměstnanosti klesla o necelé 0,5 %. V následujícím období klesla o něco výrazněji, a to o 1,8 %.

Vývoj průměrných hrubých mezd a průměrného počtu zaměstnanců

Následující tabulka zobrazuje vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd a průměrný počet zaměstnanců ve Zlínském kraji.

Tabulka 14: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců ve Zlínském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 41)

Rok	Průměrná hrubá mzda	Průměrný počet zaměstnanců
2015	22 700 Kč	207 200
2016	23 709 Kč	209 100
2017	25 586 Kč	213 100
2018	27 633 Kč	216 100
2019	-	-

Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji ve sledovaném období stoupá. Mezi lety 2015 a 2016 se zvýšila o 4,44 % a v následujících sledovaných letech stoupala meziročně pokaždé téměř o 8 %.

Průměrný počet zaměstnanců na trhu práce ve Zlínském kraji taktéž stoupal. Mezi lety 2016 a 2017 stoupl o 1,92 % a v následujícím období o 1,41 %.

Společnost ABC a.s. zaměstnává obchodní zástupce pro prodej stavebního materiálu, podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se tato činnost řadí do skupiny G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. V následující tabulce je zobrazen vývoj průměru měsíčních hrubých mezd a počtu zaměstnanců v této skupině ve Zlínském kraji.

Tabulka 15: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců ve skupině G dle CZ-NACE
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42; 43)

Rok	Průměrná hrubá mzda	Průměrný počet zaměstnanců
2015	20 466 Kč	24 700
2016	21 466 Kč	24 800
2017	22 929 Kč	25 300
2018	24 953 Kč	25 300
2019	-	-

Průměrná mzda zaměstnanců v této skupině každý rok rostla, v prvních dvou sledovaných letech to bylo meziročně o 4,89 %, v následujícím roce mzda stoupla o dalších 6,82 %. Mezi lety 2017 a 2018 stoupla o 2 024 Kč, tedy o 8,83 %.

Průměrný počet zaměstnanců mezi lety 2015 a 2016 stoupl o 0,4 % a ve stoupající tendenci pokračoval i v následujícím roce, kdy stoupl o další 2,02 %, tady se však jeho růst zastavil.

Průměrné měsíční hrubé mzdy skupiny G dle CZ-NACE se pohybují o něco níže než průměrné měsíční hrubé mzdy na trhu práce ve Zlínském kraji. Mzdy jsou během celého sledovaného období asi o 10 % nižší, rozdíl se pohybuje mezi 2 230 Kč až 2 680 Kč. Jejich vývoj v čase však přibližně kopíruje vývoj mezd na trhu práce. Průměrný počet zaměstnanců v této skupině tvoří každý sledovaný rok téměř 12 % průměrného počtu zaměstnanců v kraji, tento podíl ve sledovaných letech však mírně klesá.

Společnost zaměstnává také pracovnice administrativy, druh jejich práce patří podle CZ-NACE do skupiny N – administrativní a podpůrné činnosti. Údaje o průměrných měsíčních hrubých mzdách a průměrném počtu zaměstnanců v této skupině jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 16: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců ve skupině N dle CZ-NACE
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42 a 43)

Rok	Průměrná hrubá mzda	Průměrný počet zaměstnanců
2015	15 939 Kč	5 200
2016	17 120 Kč	5 500
2017	18 641 Kč	4 900
2018	20 196 Kč	5 100
2019	-	-

Mzdy ve skupině N dle CZ-NACE se pohybují o něco níž než mzdy skupiny předchozí. Stejně jako pro skupinu G dle CZ-NACE pro ně však platí, že mají ve sledovaném období rostoucí tendenci. Mezi prvními dvěma sledovanými lety průměrná hrubá měsíční mzda stoupla o 7,41 % a mezi lety 2016 a 2017 vzrostla o dalších 8,88 %. V následujícím období stoupla meziročně o 1 555 Kč, tedy o 8,34 %.

Průměrný počet zaměstnanců kolísal. Mezi prvními dvěma lety stoupl o 5,77 % avšak následně klesl o 600 zaměstnanců, tedy o 10,91 %. Mezi lety 2017 a 2018 jejich počet opět stoupl, a to o 4,08 %.

Průměrná měsíční hrubá mzda zaměstnanců ve skupině N dle CZ-NACE je výrazněji nižší, než je mzda na trhu práce ve Zlínském kraji. Rozdíl mezi těmito mzdami ve sledovaném období kolísá, ve všech sledovaných letech se však rozdíl pohybuje mezi 6 500 Kč a 7 500 Kč. Největší rozdíl lze vidět mezi lety 2017 a 2018, kdy je mzda ve skupině N o 7 437 Kč nižší, než je průměrná mzda na trhu práce. Naopak nejvíce se mzda v této skupině blížila mzdě na trhu práce v roce 2016, kdy byl rozdíl 6 589 Kč. Průměrný počet zaměstnanců této skupiny tvoří ve všech sledovaných letech okolo 0,025 % průměrného počtu zaměstnanců ve Zlínském kraji celkem.

Průměrná hrubá mzda a průměrný počet zaměstnanců na konkrétních pozicích

Následující tabulka zobrazuje průměrné měsíční hrubé mzdy a průměrný počet zaměstnanců na jednotlivých vybraných pozicích dle CZ-ISCO ve Zlínském kraji v roce 2019.

Tabulka 17: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců na konkrétních pozicích ve Zlínském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda	Průměrný počet zaměstnanců
Obchodní zástupce	42 901 Kč	2 300
Odborní pracovníci v administrativě a správě organizace	31 167 Kč	1 700
Všeobecní administrativní pracovníci	21 897 Kč	3 900
Úředníci v oblasti účetnictví	24 415 Kč	2 200

Obchodní zástupci ve Zlínském kraji v roce 2019 dostávali průměrnou mzdu, která byla mnohem vyšší, než průměrné hrubé mzdy ve skupině G dle CZ-NACE v roce 2018. I přesto, že se jedná o rozdílné roky lze říci, že se potvrdilo, že toto rozdělení je velmi obecné a pozice obchodních zástupců pravděpodobně výrazně zvyšuje průměr skupiny. Obchodní zástupci tvoří zároveň velmi malou část této skupiny.

Průměrné hrubé mzdy administrativních pracovníků se liší dle konkrétní pozice, nejvyšší mzdy dostávali odborní pracovníci, kteří mají pravděpodobně více kompetencí a větší zodpovědnost. Tito pracovníci také dostávali výrazně vyšší mzdu, než jaká byla ve skupině N dle CZ-NACE a ze všech uvedených administrativních pozic bylo zaměstnanců na této pozici nejméně.

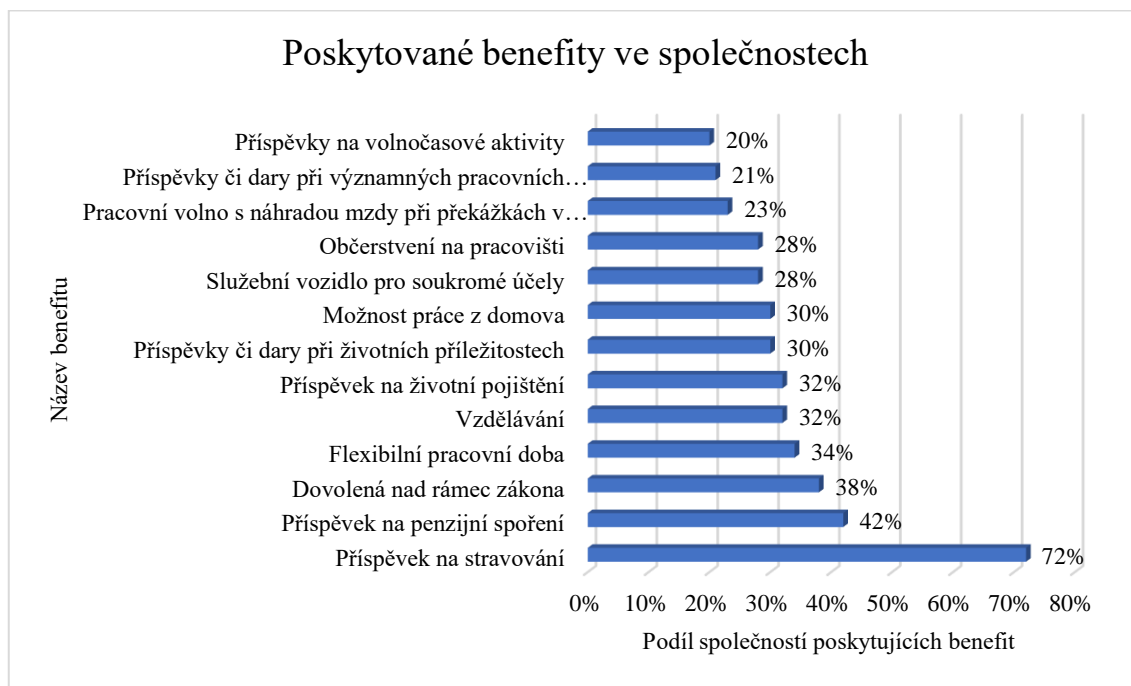
Pozice Všeobecných administrativních pracovníků byla v oblasti administrativy ohodnocena nejnižší mzdou. Tato mzda se nejvíce blížila průměrné hrubé mzdě ve skupině N dle CZ-NACE v roce 2018. Mezi pracovníky této pozice patří také sekretáři. Počet zaměstnanců na této pozici byl zároveň nejvyšší.

Poslední pozicí v oblasti administrativy je pozice Úředníka v oblasti účetnictví, kam patří také náplň práce fakturanta. Mzda i počet zaměstnanců na této pozici se nacházela přibližně ve středu mezi dvěma výše zmíněnými pozicemi a průměrná hrubá mzda opět převyšovala průměr ve skupině N dle CZ-NACE z roku 2018.

Benefity poskytované zaměstnavateli

Během šetření s názvem BENEFITY 2019 bylo zjištěno, že průměrně české společnosti v roce 2019 nabízely svým zaměstnancům 5 benefitů. Toto šetření bylo provedeno v 1 113 českých společnostech formou dotazníku (45).

Následující graf zobrazuje zjištěná data o nejčastěji poskytovaných benefitech v českých společnostech.



Graf 13: Poskytované benefity ve společnostech v České republice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45)

Průzkum ukázal pestrost a rozsáhlost poskytovaných benefitů na českém trhu práce. Nejčastějším benefitem je příspěvek na stravování, který poskytuje 72 % dotázaných subjektů. Jedná se o jediný benefit, který dle šetření poskytuje více než polovina společností. Mezi často poskytované benefity patří dále příspěvek na penzijní spoření a dovolená nad rámec zákona. Mezi 35 % a 30 % společností poskytuje svým zaměstnancům benefity v podobě pružné pracovní doby, vzdělávání, příspěvku na zdravotní pojištění nebo příspěvků či darů při životních příležitostech. Služební vozidlo pro soukromé účely a občerstvení na pracovišti poskytuje svým zaměstnancům 28 % společností. Více než pětina zaměstnavatelů poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách na straně zaměstnance, příspěvky při významných pracovních

příležitostech a pětina společností poskytuje zaměstnancům příspěvky na volnočasové aktivity.

2.4.3 Odměňování u konkurence

Konkurenty společnosti ABC a.s. jsou zejména společnosti dodávající stavební materiál. U volby konkurentů v oblasti zaměstnávání se přihlíží k dojezdové vzdálenosti, jedná se tedy o společnosti sídlící ve Zlínském kraji nebo v jeho blízkosti.

V rámci šetření bylo nalezeno několik společností sídlících ve Zlínském kraji, které jsou konkurenty společnosti ABC a.s., bohužel však některé z nich neměly zveřejněny aktuální dokumenty pro vyhotovení analýzy. Pro analýzu odměňování u konkurence byl proto zvolen jeden konkurent ze Zlínského kraje, jeden z Jihomoravského kraje a jeden z Olomouckého kraje. Analýza musela být provedena za rok 2018 z důvodu nedostupnosti aktuálnějších dokumentů.

Dojezdová doba do obou společností sídlících v jiném kraji je ze Zlínského kraje asi hodina. Tabulka níže zobrazuje data spojená s lidskými zdroji ve společnostech za rok 2018 a obsahuje také analýzu některých provozních poměrových ukazatelů.

Tabulka 18: Ukazatele spojené s lidskými zdroji konkurentů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 56)

Ukazatel	Konkurent č. 1	Konkurent č. 2	Konkurent č. 3
Průměrný počet zaměstnanců	46	13	42
Z toho řídící pracovníci	9	1	4
Osobní náklady na 1 zaměstnance	508 522 Kč	482 692 Kč	1 167 548 Kč
Průměrná mzda	30 726 Kč	28 071 Kč	75 373 Kč
Produktivita práce z přidané hodnoty	1 005 870 Kč	640 077 Kč	1 374 500 Kč
Produktivita práce z tržeb	12 123 087 Kč	2 870 308 Kč	19 039 452 Kč
Mzdové náklady k tržbám	3,04 %	11,74 %	4,75 %

Hodnoty jednotlivých ukazatelů konkurenta č. 1, který sídlí v Olomouckém kraji jsou velmi dobré. Své zaměstnance společnost odměňovala průměrnou mzdou, která byla o 10 % vyšší, než byla tato mzda ve Zlínském kraji. Společnost vykazovala vysoký rozdíl mezi produktivitou práce z přidané hodnoty a průměrnými mzdami, což je žádoucí, protože to ukazuje vysokou efektivitu zaměstnanců. To samé platilo u produktivity práce

z tržeb. Podíl mzdových nákladů k tržbám měla tato společnost ze všech konkurentů nejnižší, všechny vyjmenované skutečnosti jsou pro tuto společnost velmi pozitivní.

Konkurent č. 2 sídlící ve Zlínském kraji vykazoval ze všech analyzovaných konkurentů nejnižší průměrné mzdy, které byly jen o 2 % vyšší, než byly tyto mzdy na trhu práce v kraji. Ani produktivita práce z přidané hodnoty a tržeb nebyla příliš vysoká. Podíl mzdových nákladů k tržbám naopak poměrně vysoký byl, což ovšem také není pro společnost příliš příznivé.

Konkurent č. 3 se sídlem v Jihomoravském kraji odměňoval své pracovníky dle analýzy velmi vysokou mzdou, která byla o 63 % vyšší než průměrná mzda ve Zlínském kraji. Taková výše mezd je však velmi zvláštní. V průměru jsou započítány také mzdy čtyř vedoucích pracovníků a z dostupných dokumentů nebylo možné zjistit výši těchto mezd nebo jiné skutečnosti, které by vypočítanou hodnotu zkreslovaly. Společnost vykazuje také velmi vysoké osobní náklady na zaměstnance. Oba ukazatele produktivity práce jsou ve velmi dobrých hodnotách. Poměr mzdových nákladů k tržbám zvyšují vysoké mzdy, i přesto je však poměrně nízký.

2.4.4 Právní úprava v oblasti zaměstnávání

Odměňování v České republice právně upravuje Zákoník práce. Konkrétně se jedná o zákoník č. 262/2006 Sb., paragrafy zabývající se odměňováním jsou paragrafy 109-115.

Podle §109 přísluší zaměstnanci za jeho odvedenou práci mzda, plat nebo odměna poskytovaná zaměstnavatelem. Mzdu a plat ovlivňuje složitost a namáhavost práce, podmínky v práci, odpovědnost a výkonnost zaměstnance a jeho výsledky. Zákoník také stanovuje povinnost stejné mzdy, platu nebo odměny z dohody za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, přičemž prací stejné hodnoty se rozumí, že zaměstnanci mají srovnatelné podmínky v práci nebo srovnatelné výsledky práce (46).

Minimální a zaručená mzda

Zákoník práce udává povinnost minimální mzdy, což je nejnižší přípustná odměna za práci v pracovněprávním vztahu. Do této mzdy se nezahrnují příplatky. Mzda nebo plat, na kterou má zaměstnanec právo podle Zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu či mzdového nebo platového výměru se nazývá zaručenou mzdou (46).

Minimální mzda stoupla k 1. lednu 2020 o 1250 Kč a nyní dosahuje 14 600 Kč měsíčně. Tím se zvýšila také hranice zaručené mzdy. Pro určení zaručené mzdy jsou práce rozděleny do 8 skupin, které jsou vytvořeny na základě platových tříd (47).

Hodnoty zaručených mezd pro rok 2020 zobrazuje tabulka níže.

Tabulka 19: Zaručená mzda pro rok 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Skupina prací	Hodinová zaručená mzda	Měsíční zaručená mzda
1.	87,30 Kč	14 600 Kč
2.	96,30 Kč	16 100 Kč
3.	106,40 Kč	17 800 Kč
4.	117,40 Kč	19 600 Kč
5.	129,70 Kč	21 700 Kč
6.	143,20 Kč	24 000 Kč
7.	158,10 Kč	26 500 Kč
8.	174,60 Kč	29 200 Kč

Dle rozdělení skupin patří práce administrativní pracovníce a fakturantky do 4. skupiny, která zaměstnanci udává právo na měsíční hrubou mzdu 19 600 Kč. Práce obchodního zástupce se řadí do skupiny číslo 6. Obchodní zástupci tak mají právo na mzdu 24 000 Kč měsíčně (47).

Příplatky

K uvedeným minimálním či zaručeným mzdám udává zákoník práce zaměstnanci také nárok na příplatky za práci v různých situacích či za prováděné činnosti navíc (48).

Jedním z nich je příplatek za vedení, na který má nárok pracovník, který ve společnosti zastává funkci kontrolora a organizátora práce. Nárok na tento příplatek má také zaměstnanec, který tohoto pracovníka zastupuje. Výše tohoto příplatku se liší dle čtyř řídicích stupňů nebo dle náročnosti a rozsahu řízení (48).

Zaměstnanci mohou dostat také příplatek za práci v sobotu a v neděli. Výše tohoto příplatku je nejméně 10 % průměrné hodinové mzdy. Za práci ve svátek je možno se domluvit se zaměstnavatelem na příplatku, který odpovídá 100 % průměrného hodinového výdělku. Druhou variantou za práci ve svátek je náhradní volno (48).

Pokud zaměstnanec pracuje přesčas, vzniká mu nárok na 25 % průměrné hodinové mzdy, případně může čerpat náhradní volno. Zaměstnanec může být odměněn také za dobře odváděnou práci či vysoký výkon. Zákon nestanovuje žádnou konkrétní částku tohoto příspěvku a jeho výše se určuje procentem tarifu nejvyššího stupně v zaměstnancově platové třídě (48).

Mezi další možné příplatky, které mohou zaměstnanci získat patří například příplatek za práci v noci, příplatek za práci v psychické zátěži či ve ztíženém pracovním prostředí (48).

Pracovní doba

Dle zákona je stanovena týdenní pracovní doba na 40 hodin. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je možno sjednat kratší pracovní dobu, zaměstnanci pak přísluší mzda nebo plat odpovídající kratší pracovní době. Rozvržení pracovní doby a její začátek a konec určuje zaměstnavatel (46).

Je možno zvolit také pružné rozvržení pracovní doby, které se skládá ze základní a volitelné pracovní doby, přičemž začátek a konec základní pracovní doby určuje zaměstnavatel a volitelnou pracovní dobu si zaměstnanec volí sám. Při této variantě musí být splněna průměrná pracovní doba (46).

Dovolená

Každý zaměstnanec vykonávající zaměstnání v pracovněprávním poměru má za určitých podmínek nárok na dovolenou. Délka dovolené je stanovena na nejméně 4 týdny v kalendářním roce (46).

Pracovní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj

Zaměstnavatel je povinen vytvořit zaměstnancům pracovní podmínky umožňující bezpečný výkon práce. Zaměstnanci může být poskytnuta odměna při životním či pracovním jubileu, či při ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního nebo invalidního důchodu (46).

Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace i zaměstnance, který z důvodů na straně zaměstnavatele přechází na nové pracovní místo. Úlohou zaměstnance je prohlubovat svoji kvalifikaci k výkonu práce a

zaměstnavatel mu může uložit povinnost účastnit se školení či studia k rozšíření jeho kvalifikace, v tomto případě hradí náklady na toto vzdělání zaměstnavatel (46).

Stravování zaměstnanců

Povinností zaměstnavatele je umožnit zaměstnancům stravování během každé směny. V kolektivní smlouvě nebo vnitřním pracovním předpisu mohou být stanoveny podmínky pro vznik práva na stravování a výše finančního příspěvku zaměstnavatele (46).

Nemocenská

Pokud je zaměstnanec v dočasné pracovní neschopnosti, zaměstnavatel je povinen omluvit jeho nepřítomnost podle určitých právních předpisů. Mezi důvody k omluvení patří například nařízená karanténa, mateřská nebo rodičovská dovolená nebo ošetřování dítěte mladšího 10 let (46).

Zaměstnanci, který je v dočasné pracovní neschopnosti nebo v nařízené karanténě přísluší po dobu prvních 14 kalendářních dnů této pracovní neschopnosti náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku. Zaměstnanec však musí pro uplatnění nároku na nemocenské doložit příslušné doklady (46).

Zaměstnankyni přísluší mateřská dovolená po dobu 28 týdnů. Tuto dobu pak prodlužuje rodičovská dovolená, a to až do dosažení 3 let věku dítěte (46).

2.4.5 Daňové podmínky

Tato část práce popisuje daňové podmínky, které jsou stanoveny pro podnikání na území České republiky.

Daň z příjmů právnických osob (DPPO)

Povinnost odvádět daň z příjmů právnických osob má každá právnická osoba nebo subjekt mající sídlo v České republice. Daňová povinnost se vztahuje na příjmy z podnikání na území naší republiky a zároveň na příjmy plynoucí ze zahraničí. Dále jsou poplatníky této daně právnické osoby či subjekty, které nemají sídlo na území České republiky, ale mají příjmy plynoucí z České republiky, povinnost se v tomto případě vztahuje pouze na tyto příjmy (49).

Sazba daně z příjmů právnických osob je 19 %. Základem daně je rozdíl mezi těmi příjmy, které jsou předmětem daně a výdaji vynaloženými pro nabytí těchto příjmů. Při výpočtu základu daně se respektuje jejich věcná a časová souvislost ve zdaňovacím období. Podkladem při zjišťování základu daně je u poplatníků, kteří vedou účetnictví výsledek hospodaření. U poplatníků, kteří nevedou účetnictví se vychází z rozdílu mezi příjmy a výdaji (50).

Daň z příjmů fyzických osob (DPFO)

Všechny fyzické osoby mající nějaký příjem musí odvádět státu daň z tohoto příjmu. Daňová povinnost se vztahuje jak na příjmy získané na území České republiky, tak na příjmy ze zahraničí. Předmětem této daně jsou mimo jiné příjmy ze závislé činnosti, ty tvoří nejčastěji mzdy a platy, ale také příjmy z práce ve družstvech nebo příjmy společníků a jednatelů společností a další příjmy (51).

Sazba daně je 15 % a její základ tvoří příjmy snížené o výdaje vynaložené na jejich dosažení. V případě příjmů ze závislé činnosti, je základem daně superhrubá mzda, tedy hrubá mzda navýšená o sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (52).

Daň z příjmů ze závislé činnosti obvykle odvádí za zaměstnance zaměstnavatel. Daň je odváděna buď ve formě srážkové daně nebo měsíční zálohy na daň. Výpočet měsíčních záloh na daň zaměstnavatel provádí ze superhrubé mzdy a u zaměstnance, který u něj podepsal Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti sníží částku zálohy o měsíční slevy na dani, které zaměstnanec uplatňuje (53).

Sociální a zdravotní pojištění

Sociální a zdravotní pojištění je daň, která je odváděna ze mzdy zaměstnance, přičemž část této daně platí zaměstnavatel a část zaměstnanec. Ze sociálního pojištění pak hradí stát tzv. důchodové pojištění, nemocenské pojištění a toto pojištění obsahuje také příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Zdravotní pojištění slouží jako příspěvek na lékařskou péči a zajišťuje, že základní lékařská péče je v České republice zdarma. Toto pojištění odvádí zaměstnanec své pojišťovně (54).

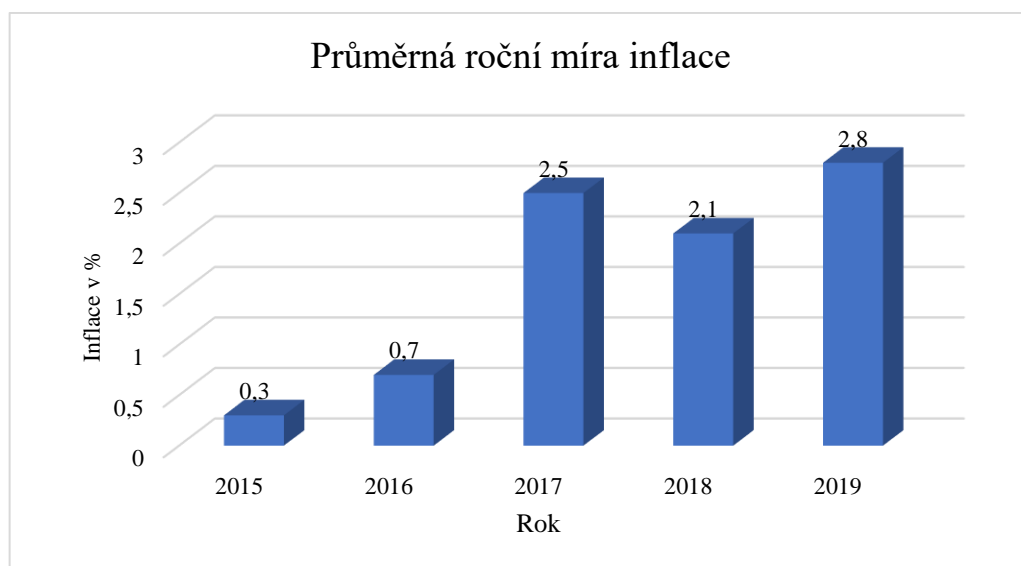
Základem pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění je úhrn příjmů, které jsou předmětem daně fyzických osob a které nejsou od daně osvobozeny. V případě sociálního

pojištění odvádí zaměstnavatel 24,8 % ze mzdy zaměstnance, sám zaměstnanec odvádí 6,5 % (54).

U zdravotního pojištění jsou sazby stanoveny na 9 % pro zaměstnavatele a 4,5 % pro zaměstnance. Celkem tak zaměstnanec odvádí 11 % ze své mzdy. Zaměstnavatel odvádí za jednoho zaměstnance 34 % z jeho hrubé mzdy, což v součtu s hrubou mzdou tvoří tzv. superhrubou mzdu, která představuje celkové náklady vynaložené společností na zaměstnance (54).

2.4.6 Inflace

Následující graf zobrazuje vývoj průměrné roční míry inflace ve sledovaných letech 2015 až 2019.



Graf 14: Průměrná roční míra inflace v České republice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 55)

Průměrná roční míra inflace kolísá ve stoupajícím trendu. Její hodnota se mezi sledovanými lety zvýšila o 1,5 procentního bodu. Nejvyšší hodnoty dosahovala míra inflace v roce 2019. Nejnižší průměrná roční míra inflace je zaznamenána v roce 2015.

2.4.7 Shrnutí analýzy vlivů vnějšího prostředí

V následující tabulce jsou zobrazeny příznivé a nepříznivé skutečnosti pro společnost ABC a.s. zjištěné v analýze vlivů vnějšího prostředí.

Tabulka 20: Klady a zápory zjištěné během analýzy vnějších vlivů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastních zjištění)

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se vzdělanost obyvatel • Průměrné hrubé mzdy v oboru podnikání jsou nižší než jsou celkové tyto mzdy v kraji • Stoupající počet zaměstnanců ve skupině G dle CZ-NACE 	<ul style="list-style-type: none"> • Snižování počtu ekonomicky aktivních obyvatel • Snižování obecné míry nezaměstnanosti • Růst průměrných hrubých mezd • Růst inflace • Rozšiřování nabídky poskytovaných benefitů v České republice • Klesající počet zaměstnanců ve skupině N dle CZ-NACE • Ohrožení konkurentem č. 3

Populační vývoj

Ve Zlínském kraji za posledních pět let klesal počet obyvatel. Tento pokles by se dal považovat pro společnost ABC a.s. jako negativum, jelikož tato skutečnost snižuje počet potencionálních zaměstnanců. Počet obyvatel ovšem nezobrazuje přesné množství potenciálních pracovních sil, protože ten ovlivňuje mnoho dalších faktorů, jako je například věk či ekonomická aktivita. Analýza ukázala, že největší část obyvatel kraje je v produktivním věku, tento počet však každoročně klesá, což může způsobit i pokles nabízených pracovních sil.

V kraji klesá počet obyvatel bez vzdělání a se středním vzděláním bez maturity. Naopak obyvatel se středním vzděláním s maturitou stoupla. To je pro společnost pozitivní, protože kdyby došlo k situaci, ve které by musela hledat nové zaměstnance, cílila by právě na tuto skupinu obyvatel. Počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ve sledovaném období poklesl. To však pro společnost nepředstavuje velký problém, protože pro výkon práce zde není nutné mít vysokoškolské vzdělání.

Vývoj na trhu práce

Vývoj počtu ekonomicky aktivních obyvatel klesá, to je však způsobeno klesajícím počtem obyvatel ve věku 15 a více let. V kraji klesá obecná míra nezaměstnanosti.

Průměrná hrubá mzda všech pracovních pozic v kraji stoupá, stoupají také průměrné hrubé mzdy v obou sledovaných skupinách klasifikace dle CZ-NACE.

Průměrný počet zaměstnanců ve skupině G stoupal, což může znamenat zvyšování počtu potencionálních zaměstnanců požadované kvalifikace, je však nutno zmínit, že není přesně zřejmé, v jakých oborech prodeje se zaměstnanci pohybují. Počet zaměstnanců ve skupině N poklesl.

Úroveň mzdy na pozici obchodního zástupce ve Zlínském kraji byla v roce 2019 poměrně vysoká a výrazně vyšší, než dosahovaly v předešlém roce mzdy ve skupině G dle CZ-NACE. Mzdy na pozicích v oblasti administrativy se výrazně lišily dle kompetencí a zodpovědnosti.

České společnosti poskytují svým zaměstnancům v průměru pět benefitů, mezi nejčastější se řadí příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní spoření a delší doba dovolené, než jaká je povinná dle zákona.

Odměňování u konkurence

Jako největší hrozba pro společnost ABC a.s. působí konkurent č. 3, jelikož dle analýzy nabízí velmi vysokou průměrnou hrubou mzdu, ač je taková výše mzdy velmi sporná. Pokud by šlo o skutečnou výši průměrné mzdy, mohla by zaměstnanci kompenzovat i delší dojezdovou dobu do zaměstnání a její náklady. Hodnoty ostatních ukazatelů tohoto konkurenta jsou také velmi dobré, zejména ukazatele produktivity práce, které vykazují nejvyšší efektivitu zaměstnanců ze všech analyzovaných konkurentů.

Právní úprava v oblasti zaměstnávání

Právní předpisy v oblasti zaměstnávání v České republice udávají minimální mzdu, která v roce 2020 stoupla na 14 600 Kč. Díky tomu stoupla také výše zaručené mzdy, což je mzda, na kterou má zaměstnanec ze zákona právo. Výše této mzdy je v roce 2020 pro obchodní zástupce 24 000 Kč a pro administrativní pracovníce 19 600 Kč.

Zákon zaměstnancům v určitých situacích udává nárok na příplatky například za práci o víkendu, ve svátek či za dobré výkony. Příplatky se většinou stanovují procentuálně dle průměrné hodinové mzdy.

Zákon dále udává týdenní pracovní dobu 40 hodin a minimální délku dovolené 4 týdny za kalendářní rok. Zaměstnanec má také mimo jiné povinnost vytvořit pracovníkům pracovní podmínky pro bezpečný výkon práce, umožnit jim stravování během každé směny a v případě nemoci omluvit jejich nepřítomnost a poskytnout jim náhradu mzdy.

Daňové podmínky

Příjem společnosti je zatížen Daní z příjmu právnických osob se sazbou 19 %.

Zaměstnanec odvádí ze superhrubé mzdy 15% daň z příjmu, může však u jednoho zaměstnavatele podepsat Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a uplatnit tak slevy na dani.

Ze mzdy zaměstnance je odváděno také sociální a zdravotní pojištění, přičemž část hradí zaměstnavatel a část zaměstnanec. Zaměstnavatel odvádí celkem 34 % ze mzdy zaměstnance, což v součtu s hrubou mzdou tvoří tzv. superhrubou mzdu, která představuje celkové náklady společnosti na zaměstnance. Zaměstnanec odvádí ze své mzdy na sociální a zdravotní pojištění 11 %.

Inflace

Inflace ve sledovaném období rostla, což by mohlo při zachování stejných mezd nebo při jejich pomalejším růstu, než je růst inflace znamenat, že pracovníci budou ochuzováni. Mzdy však ve většině sledovaných let rostly, a ve všech případech růstu byl růst mezd rychlejší než růst inflace.

2.5 Shrnutí analýzy současného stavu

V analýze současného stavu bylo zjištěno, že společnost ABC a.s. se pohybuje zejména na trhu služeb a stavebnictví. Její historie sahá do roku 2010 a v roce 2016 byla její činnost rozšířena o činnost dceřiné společnosti XYZ spol. s r.o. V roce 2017 byli zaměstnanci společnosti XYZ spol. s r.o. převedeni do společnosti ABC a.s., do tohoto roku společnost ABC a.s. nevedla žádné zaměstnance.

2.5.1 Stávající systém odměňování

Během analýzy současného systému odměňování bylo zjištěno, že společnost zaměstnává šest pracovníků, a to tři obchodní zástupce a tři pracovníce administrativy.

Obchodní zástupci jsou odměňováni **peněžní odměnou**, která obsahuje fixní i pohyblivou část, která je ovlivněna jejich individuálním i kolektivním výkonem. Administrativní pracovníci dostávají k fixní mzdě prémie. Všichni zaměstnanci dostávají 13. a nepravidelně i 14. plat. Mzdy ve společnosti mají stoupající tendenci.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům několik **zaměstnaneckých výhod**, mezi ty patří pět týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění nebo stravné a flexibilita v zaměstnání.

Vzdělání ze strany společnosti je také uspokojivé, zaměstnancům je nepravidelně poskytována možnost účasti na odborných kurzech. Každý týden probíhají na pracovišti kurzy angličtiny a obchodní zástupci studují titul MBA na náklady společnosti. Výkon zaměstnanců a jejich úkoly jsou předmětem rozhovorů s vedením a celý tým se schází každý týden na poradě, kde probíhá diskuse o momentálním dění ve společnosti a jejím okolí. Hodnocení pracovníků obchodu ovlivňuje obrát a zisk společnosti, u pozic administrativy to je zejména dodržování termínů. Hodnocení pracovníků je prováděno individuálně a vedení společnosti vždy přihlíží na aktuální okolnosti.

Pracovní prostředí je standartní, pracovní doba flexibilní a komunikace je neformální. Jedná se o malý uzavřený kolektiv, ve kterém panují přátelské vztahy. Veškerá rozhodnutí pronáší vedoucí pracovník, avšak zaměstnanci mají vždy prostor pro vyjádření názoru, ke kterému je přihlíženo. Manažer vnímá své nedostatky ve slovním uznání. Zaměstnanci mají přívětivé podmínky pro zachování rovnováhy mezi jejich osobním a pracovním životem.

Strategie odměňování souvisí s celkovou strategií společnosti a snaží se o zachování podnikání a udržitelného pracovního kolektivu. **Analýza tržních sazeb** je prováděna pouze empiricky, vedení společnosti i obchodní partneři se snaží čerpat z letitých zkušeností v oblasti odměňování. Řízenou či pravidelnou analýzu této oblasti společnost neprovádí.

Náklady na systém odměňování činily v roce 2019 4 563 225 Kč. Tyto náklady výrazně zvýšila částka za studium MBA obchodních zástupců, která se již nebude opakovat.

Spokojenost zaměstnanců

Bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci jsou se současným systémem odměňování spokojeni. Mají za to, že zvýšení finančního ohodnocení by je nemotivovalo k lépe vykonané práci, protože svou práci momentálně vykonávají, jak nejlépe mohou. Zaměstnanci jsou spokojeni také s benefity, které jsou jim poskytovány. Uvítali by však další možnosti vzdělání.

Jeden z obchodních zástupců vyslovil nespokojenost s netransparentností výpočtu jeho mzdy. Byl potvrzen nedostatek v oblasti slovního uznání. Jeden ze zaměstnanců také zmínil, že má někdy pocit, že k jeho názoru není příliš přihlíženo.

Vedoucí pracovník z pohledu jeho odměňování jakožto běžného zaměstnance není spokojen v takové míře, jako zbytek zaměstnanců. Jeho nespokojenost je však způsobena spíše vnějšími vlivy, jejím hlavním důvodem jsou mezery v legislativě v oblasti odměňování lidí na podobných pozicích, jako je ta jeho, kdy zároveň zastává funkci vedoucího pracovníka i funkci zaměstnance. Přivítal by změny v přístupu státní správy k malým organizacím, má totiž pocit, že její momentální přístup malým společnostem ztěžuje fungování.

Spokojenost vedení společnosti

Manažer společnosti hodnotí systém odměňování jako vyvážený a je s ním spokojen. Jako jeho hlavní přednosti zmiňuje jeho orientaci zároveň na individuální i kolektivní výkon a schopnost udržení jeho určité úrovně i v dobách, kdy výsledky společnosti neodpovídají výkonu zaměstnanců. Je spokojen s výkony svých zaměstnanců i s nastavením komunikace, která je neformální a zároveň zachovává vztah nadřízený a podřízený.

Naopak jako slabinu tohoto systému odměňování zmiňuje nemožnost jeho aplikace na větší pracovní kolektiv, tento nedostatek se však netýká společnosti ABC a.s.

2.5.2 Vliv prostředí na systém odměňování

Společnost se snaží přizpůsobovat se současným trendům, vývoji trhu i konkurenci. Udržitelnost podnikání se snaží zajistit tím, že nabízí více druhů služeb. Spolupráce se zaměstnanci je na dlouhodobé úrovni. Společnost si udržuje dobré vztahy s okolím individuálním přístupem a snahou o maximální uspokojování jeho potřeb. Snaží se usnadňovat práci sobě i klientům digitalizací veškerých dokumentů a přizpůsobuje se vývoji také této oblasti podnikání. Společnost se v této oblasti rozvinula zejména v poslední době, kdy z důvodu zasáhnutí pandemie koronaviru musela být veškerá práce převedena do režimu home office.

Produkce trhu inženýrského stavitelství se ve třech ze čtyř sledovaných roků nacházela pod úrovní bazického roku, což pro společnost nebylo příznivé. Počet nových stavebních zakázek však stoupal a hodnoty zakázek inženýrského stavitelství tvořily vždy více než polovinu celkové hodnoty zakázek ve stavebnictví. Trh služeb ve sledovaném období výrazně rostl, celkově vzrostl objem tržeb o 9,23 %. Vývoj obou trhů má tedy stoupající tendenci, což napovídá příznivý budoucí vývoj podmínek pro podnikání společnosti.

Zaměstnanci společnosti tvoří malý kolektiv, který ve sledovaném období vykazuje nulovou fluktuaci. Spolupráce se zaměstnanci je na dlouhodobé úrovni, což je pozitivní z hlediska znalostí vnitřních procesů společnosti i jejího sortimentu a vnějších stran styku. Vzdělání zaměstnanců je dostačující a v případě potřeby je doplňováno a rozšiřováno.

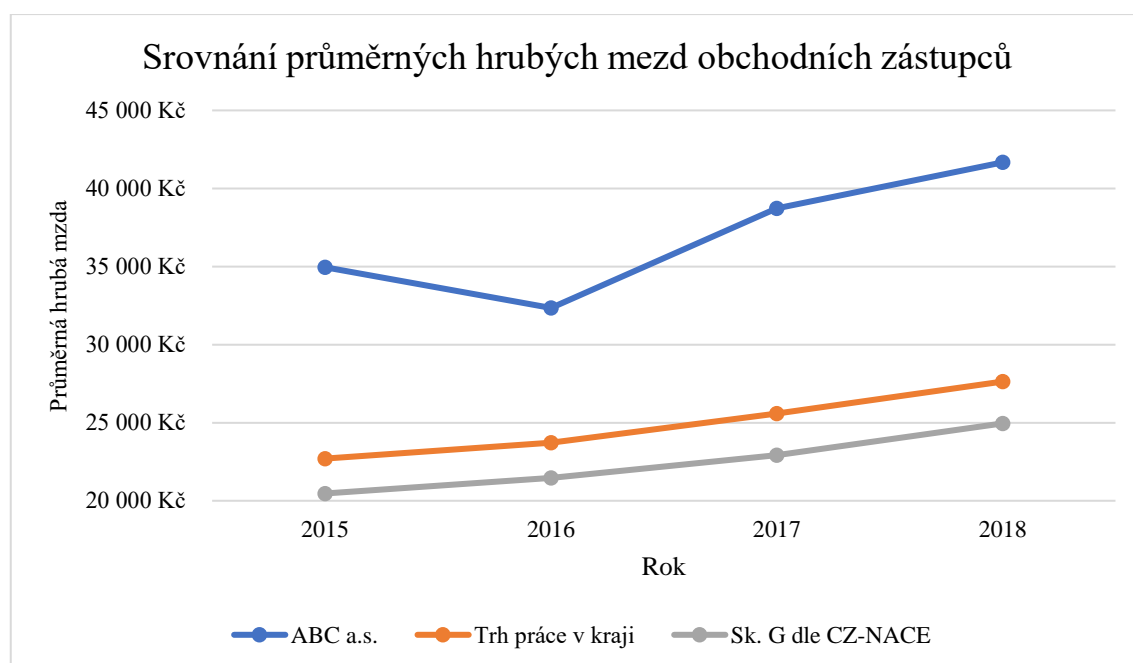
Výsledek hospodaření společnosti v minulosti kolísal, ale měl stoupající tendenci. Společnost byla od roku 2011 s jedinou výjimkou zisková. Dle hodnot indexu IN05 je možno vyloučit krach společnosti v nadcházejícím období. Výsledek hospodaření by měl dle statistického výpočtu v letech 2020 i 2021 stoupat. Ekonomiku v České republice i ve světě však momentálně výrazně ovlivňuje situace spojená s pandemií koronaviru. Je proto nutné očekávat výrazné výkyvy na všech trzích, které mohou způsobit neočekávané události v hospodaření společností a mohou vyžadovat změny v jejich fungování.

Počet obyvatel v produktivním věku ve Zlínském kraji tvoří více než polovinu obyvatel, během posledních pěti let však klesal, což snižuje počet potenciálních zaměstnanců společnosti. Naopak vývoj vzdělání obyvatel je pro společnost příznivý, protože stoupá počet lidí se středním vzděláním, na které společnost při výběru zaměstnanců cílí.

Vývoj počtu ekonomicky aktivních obyvatel klesá, to je však způsobeno klesajícím počtem obyvatel ve věku 15 a více let. Tato skutečnost zmenšuje okruh potenciálních zaměstnanců, které by společnost v případě hledání nové pracovní síly mohla oslovit.

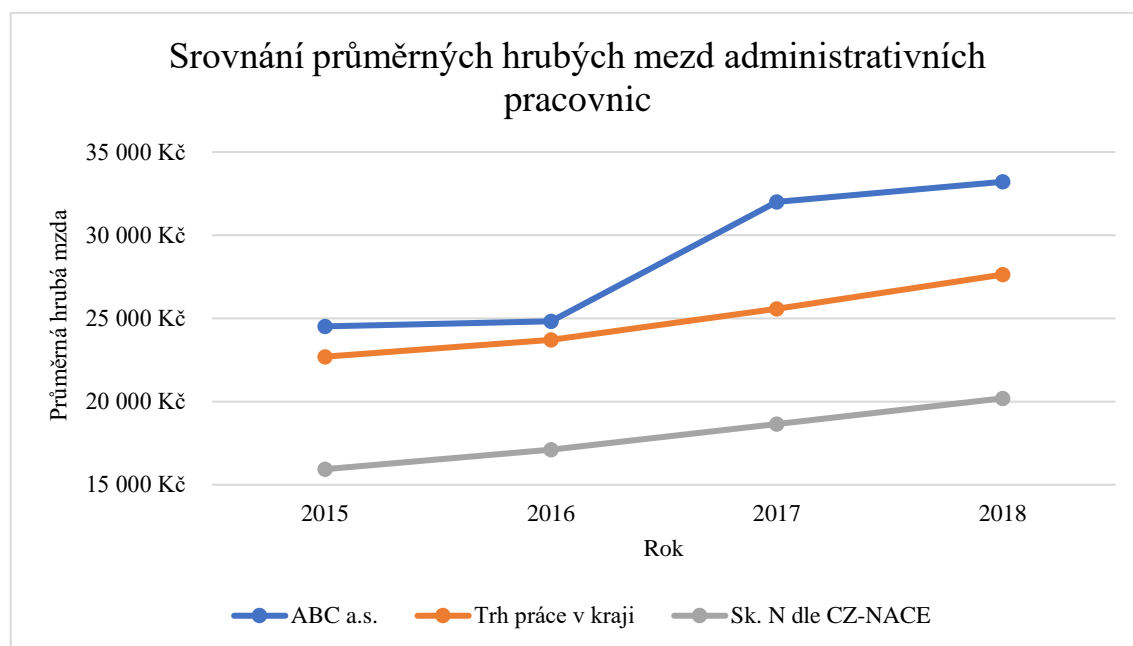
V kraji klesá obecná míra nezaměstnanosti, což může opět způsobit nedostatek potenciálních uchazečů o zaměstnání ve společnosti. Snižuje se tím pádem také počet uchazečů, ze kterých by si společnost mohla vybírat.

Vývoj průměrných hrubých mezd obchodních zástupců ve společnosti ABC a.s. ve srovnání s těmito mzdami na trhu práce i ve skupině G dle CZ-NACE ve Zlínském kraji je přehledně zobrazen v následujícím grafu.



Graf 15: Srovnání průměrných hrubých mezd obchodních zástupců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21; 22; 41; 42)

Vývoj průměrných hrubých mezd administrativních pracovníků ve společnosti ABC a.s. ve srovnání s vývojem těchto mezd na trhu práce a vývojem těchto mezd ve skupině N dle CZ-NACE ve Zlínském kraji je zobrazen v grafu níže.



Graf 16: Srovnání průměrných hrubých mezd administrativních pracovníků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21; 22; 41; 42)

Průměrná hrubá mzda v kraji sice stoupá, ale nachází se pod úrovní průměrné hrubé mzdy, kterou jsou odměňováni zaměstnanci společnosti ABC a.s. Jedinými dvěma odchylkami od této skutečnosti byly první dva analyzované roky, kdy byly mzdy jedné z administrativních pracovníků nižší než průměrné hrubé mzdy v kraji. Hodnota jejich průměrných mezd se však v obou těchto letech vyskytovala nad úrovní průměrných mezd ve skupině pracovníků její klasifikace dle CZ-NACE.

Ve srovnání s průměrnými hrubými mzdami ve skupinách dle CZ-NACE si společnost vede velmi dobře. Obchodní zástupci spadající do skupiny G dostávali ve všech sledovaných letech výrazně vyšší průměrnou mzdu, než byl průměr v kraji.

Průměrné hrubé mzdy ve skupině N dle CZ-NACE, kam spadají administrativní pracovníci, byly taktéž mnohem nižší než průměrné hrubé mzdy pracovníků této kvalifikace ve společnosti ABC a.s.

Průměrné mzdy dvou obchodních zástupců společnosti v roce 2019 byly vyšší, než byly průměrné mzdy pozice obchodního zástupce dle klasifikace CZ-ISCO v kraji. Průměrná měsíční mzda třetího zaměstnance na této pozici byla o něco nižší, avšak jednalo se pouze

o rozdíl 776 Kč a jeho mzda byla nižší o necelé 2 %. Mzdy všech administrativních pracovníků byly výrazně vyšší než průměrné mzdy na všech uvedených jim odpovídajících pozicích. Nejvyšší průměrnou mzdu v oblasti administrativy v kraji vykazovala pozice Odborného pracovníka v administrativě a správě organizace. Mzdy administrativních pracovníků ve společnosti byly až o 6 160 Kč vyšší, než byly mzdy na této pozici v kraji, rozdíl se pohyboval vždy mezi 13 až 16 %.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům více benefitů, než v průměru poskytují české společnosti. Z nejčastěji uvedených benefitů, které společnosti poskytují nabízí společnost ABC a.s. svým zaměstnancům většinu. Nedostatek v benefitech oproti některým společnostem byl zjištěn v oblasti příspěvku na životní pojištění, příspěvku či daru při významných pracovních příležitostech nebo příspěvku na volnočasové aktivity.

Pro srovnání konkurentů a společnosti ABC a.s. byla vypracována tabulka, která bodově hodnotí tyto společnosti a hodnoty jejich ukazatelů. Tabulka s bodovým hodnocením je zobrazena níže. Společnosti jsou hodnoceny sestupně od čtyř bodů, společnost s nejlepší hodnotou daného ukazatele je ohodnocena nejvíce body.

Tabulka 21: Bodové hodnocení konkurentů a společnosti ABC a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23; 56)

Ukazatel	Konkurent č. 1	Konkurent č. 2	Konkurent č. 3	ABC a.s.
Osobní náklady na 1 zaměstnance	3	4	1	2
Průměrná mzda	2	1	4	3
Produktivita z přidané hodnoty	2	1	3	4
Produktivita práce z tržeb	2	1	3	4
Mzdové náklady k tržbám	3	1	2	4
Celkový počet bodů	12	8	13	17

V bodovém ohodnocení dopadla nejlépe společnost ABC a.s. Z konkurentů měl nejvyšší hodnocení konkurent č. 3 sídlící v Jihomoravském kraji. Konkurent č. 2 se sídlem ve Zlínském kraji a s počtem zaměstnanců, který se nejvíce podobá společnosti ABC a.s. by se mohl zdát jako nejvíce ohrožující, v bodovém hodnocení však dopadl nejhůře. Konkurent č. 1 získal pouze o jeden bod méně než konkurent č. 3 a jeho předností před tímto konkurentem může být to, že hodnota jeho průměrné mzdy nevyvolává pochybnosti, jako je tomu u hodnoty této mzdy u konkurenta č. 3.

Dle tohoto vyhodnocení se tedy dá říct, že společnost není příliš ohrožena konkurenty v oblasti zaměstnávání. Ve srovnání odměn jejich zaměstnanců a hodnot některých provozních poměrových ukazatelů vyšlo najevo, že společnost ABC a.s. vykazuje nejpríznivější hodnoty jak pro společnost, tak i pro její zaměstnance. Nutno však dodat, že součástí analýzy nebyly jiné než peněžní ukazatele a nebyly zde zohledněny ani benefity, které společnosti mohou poskytovat. V této oblasti je však odměňování společnosti ABC a.s. velmi pestré a rozsáhlé a její vysokou konkurenceschopnost zajišťují také vztahy ve společnosti a přístup vedení a s tím související spokojenost zaměstnanců s prací v ní.

Zákoník práce udává společnosti povinnost minimální mzdy, kterou však mzdy ve společnosti výrazně převyšují, stejně jako výši zaručené mzdy. Společnost poskytuje zaměstnancům delší dovolenou než jakou určuje zákon. Příplatky dle zákona společnost neposkytuje, její zaměstnanci o víkendech ani o svátcích nepracují, v případě práce přesčas je jim poskytnuto náhradní volno.

Daňové podmínky České republiky zatěžují společnost Daní z příjmu právnických osob a sociálním a zdravotním pojištěním zaměstnanců, na kterém se podílí jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Daň z příjmu právnických osob snižuje zisk společnosti o 19 %. Pojištění zaměstnanců zvyšuje náklady společnosti na jednoho zaměstnance o 34 %. Mzda zaměstnance je snížena také 15% Daní z příjmu fyzických osob.

Inflace v České republice ve sledovaném období rostla, což snižovalo kupní sílu peněz. Mzdy zaměstnanců společnosti však rostly také, a to rychlejším tempem než inflace.

2.5.3 Klíčová zjištění v analýze současného stavu

Analýza současného stavu odhalila tyto přednosti společnosti a jejího okolí:

- Systém odměňování je rozmanitý, stabilní a uspokojivý pro zaměstnance i vedení společnosti.
- Společnost poskytuje nadprůměrný počet benefitů.
- Zaměstnanci společnosti jsou díky dlouholeté spolupráci zkušení a mají dobrou znalost sortimentu i vnitřních procesů společnosti.
- Většina zaměstnanců se nachází ve vrcholné fázi produktivního věku.
- Zaměstnanci mají zájem o další vzdělávání.

- Fluktuace zaměstnanců je od roku 2015 nulová.
- Společnost má se zaměstnanci stabilní vztahy.
- Společnost působí ve více odvětvích.
- Společnost je zisková a nachází se v příznivé ekonomické situaci.
- Trhy, na kterých se společnost vyskytuje rostou.
- Vzdělanost obyvatel v kraji stoupá.
- Společnost má výrazně vyšší mzdy ve srovnání se mzdami na trhu práce v kraji.
- Společnost má velmi dobré postavení mezi konkurenty.

Zjištěná negativa dle analýzy současného stavu jsou následující:

- Společnost svým zaměstnancům neposkytuje možnost výrazného kariérního růstu.
- Zaměstnancům není poskytováno mnoho slovního uznání.
- Obchodním zástupcům není zobrazován přesný výpočet mzdy.
- Absence podpory zdraví zaměstnanců.
- Pracovní přetížení a vyčerpanost manažera a obchodního zástupce.
- Legislativní nepokrytí problematiky odměňování zaměstnanců v malých společnostech, kteří zastávají více funkcí na pozicích různé úrovně.
- Vysoká konkurence na trzích působení a snadný vstup na tyto trhy.
- Rostoucí mzdy na trhu práce v kraji.
- Počet potenciálních pracovních sil v kraji klesá.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole jsou popsány návrhy změn v systému odměňování společnosti ABC a.s. Tyto změny by měly vést k eliminaci nedostatků současného systému odměňování zjištěných v analytické části a měly by zvýšit spokojenost zaměstnanců i vedení se systémem odměňování. Kapitola obsahuje také harmonogram zavedení těchto změn a jejich ekonomické zhodnocení.

Nedostatky, které byly zjištěny během analýzy jsou následující:

- netransparentnost přesného výpočtu mzdy obchodních zástupců,
- nedostatečné slovní uznání zaměstnanců,
- malá nabídka možností pro vzdělávání,
- nedostatečné podmínky pro udržování zdravotní kondice zaměstnanců vzhledem k jejich sedavému zaměstnání.

Návrhy změn jednotlivých nedostatků jsou následující:

- zavedení informativní přílohy k výplatní pásce obchodních zástupců,
- doporučení vedoucímu pracovníkovi k zaměření se na slovní uznání,
- rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů,
- peněžní příspěvek na libovolnou sportovní či jinou volnočasovou aktivitu.

3.1 Návrhy změn v systému odměňování

V této kapitole jsou popsány návrhy změn v systému odměňování, které jsou navrženy v reakci na zjištěné nedostatky současného systému.

3.1.1 Zavedení přílohy k výplatní pásce obchodních zástupců

Obchodní zástupci ve společnosti jsou odměňováni mzdou, která se mimo jiné skládá z pohyblivé složky, kterou ovlivňuje jimi vytvořený zisk a obrat společnosti v daném měsíci. Bylo zmíněno, že není vždy jasné, jak se ke konečné částce mzdy došlo a zaměstnanci nemají k dispozici její přesný výpočet.

Bylo navrženo zavést u pozic obchodních zástupců přílohu k výplatní pásce, která bude obsahovat následující:

1. hodnotu fixní mzdy zaměstnance,
2. výši celkové přidané hodnoty z tržeb společnosti,
3. výši zisku vytvořeného zaměstnancem a hodnotu odpovídající 10 % z tohoto zisku,
4. výši měsíčního obrátu společnosti, zaměstnanci přiřazený poměr z 0,5 % tohoto obrátu a částku odpovídající této procentuální hodnotě,
5. z těchto částek vypočítanou orientační částku pro zvolení pohyblivé složky mzdy v daném měsíci,
6. vedoucím pracovníkem zvolenou konečnou částku pohyblivé složky mzdy,
7. výslednou výši hrubé mzdy.

Vytvořený námet přílohy je zobrazen na následujícím obrázku.

Měsíc/rok	08/2020
Jméno zaměstnance	Novák Jan
<u>Příloha k výplatní pásce obchodních zástupců</u>	
Fixní složka mzdy	30 000 Kč
Měsíční celková přidaná hodnota z tržeb	500 000 Kč
Z toho vytvořeno zaměstnancem	150 000 Kč
Z toho 10 %	15 000 Kč
Měsíční obrát společnosti	12 000 000 Kč
Z toho zaměstnanci přiřazeno	0,175%
Průměr pro volbu provize z prodeje	21 000 Kč
Průměr pro volbu provize z prodeje	18 000 Kč
Výsledná zvolená provize z prodeje	14 500
Hrubá mzda k výplatě	44 500 Kč

Obrázek 5: Námet Přílohy k výplatní pásce obchodních zástupců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přílohu bude vyhotovovat vedoucí pracovník pomocí šablony v programu Microsoft Excel a následně ji doručí mzdové účetní, která přílohu poté dodá obchodním zástupcům společně s výplatní páskou.

Zavedení této přílohy by mělo vést k větší informovanosti a orientaci obchodních zástupců v oblasti výpočtu jejich mezd. Vedoucí pracovník by měl být schopen a ochoten v případě dotazů odpovědět a okomentovat důvod zvolené konečné výše mzdy.

3.1.2 Doporučení vedoucímu pracovníkovi k zaměření se na slovní uznání

Vedoucí pracovník společnosti se vyjádřil, že si je vědom jeho nedostatku ve slovním uznání zaměstnanců. Tento nedostatek však nemůže změnit nikdo jiný než on sám. Již prvním pozitivem je to, že si tento nedostatek uvědomuje a může na něm tak začít pracovat.

Doporučuje se, aby se manažer zaměřil na podrobnější doptávání se k pracovní činnosti zaměstnanců, aby měl lepší představu o tom, jak jsou jednotlivé úkoly pro zaměstnance náročné a na základě toho jim následně mohl poskytnout zpětnou vazbu. Je důležité, aby se vedoucí pracovník snažil být více vnímavý k rozsahu a náročnosti práce, kterou daný zaměstnanec vykonává. To mu může pomoci lépe si uvědomovat situace, kdy by mělo dojít ke slovnímu uznání. Měl by se soustředit na to, aby ke slovnímu uznání došlo bezprostředně po tom, co se určitá skutečnost, která má být předmětem uznání stane. Pokud to není možné, měla by přijít pochvala co nejdříve to bude možné.

Manažer by se měl zaměřit na dvě cesty slovního uznání zaměstnanců:

1. každodenní (spíše jednotlivci),
2. uznání během pravidelné společné porady (jednotlivci i celý tým).

Každodenní uznání se týká spíše jednotlivců, jedná se o uznání tváří v tvář mezi zaměstnancem a manažerem. Toto uznání může mít podobu pochvaly za právě provedenou činnost, ale také za již dříve proběhlé úspěchy. Není nutné, aby byl pracovník pochválen každý pracovní den, manažer by se však na pochvaly měl soustředit a vyhodnocovat si, kdy a za co by pochvala konkrétního zaměstnance měla proběhnout.

Manažer by se měl zaměřit také na uznání při poradách, které ve společnosti každý týden probíhají. Zde může využít prostor pro pochvalu zaměstnanců před ostatními, která pro ně může mít velký význam. Bylo by vhodné, aby na každé poradě pochválil vždy alespoň jednoho ze zaměstnanců. Součástí společné porady může být také pochvala celého týmu za konkrétní výkony či za jiné skutečnosti související s výkonem společnosti.

Navrhuje se také to, aby si manažer alespoň ze začátku fungování nového systému odměňování zaznamenával momenty, kdy s daným zaměstnancem komunikuje a podává mu zpětnou vazbu. Následně by bylo vhodné, aby si stanovil dva pevné termíny v měsíci, a to nejlépe na začátku a v polovině měsíce, kdy se zaměří na své záznamy o této aktivitě a zhodnotí, zda věnoval dostatek času každému zaměstnanci v souvislosti se slovním uznáváním. Podle tohoto zhodnocení může zvolit následné kroky. Toto sledování aktivity v této oblasti by mělo napomoci k tomu, aby se zaměření na slovní uznání zaměstnanců postupně stalo přirozenou součástí činnosti manažera.

Zlepšení slovního uznání povede k lepšímu pocitu zaměstnanců spojenému s tím, že mají ve společnosti určitý význam a jejich vedoucí si je tohoto významu vědom a váží si jejich vykonávané práce. Slovní uznání může také stimulovat pracovní výkon zaměstnanců a podporovat je například v potýkání se s náročnějšími úkoly nebo ještě více zvyšovat jejich spokojenost ve společnosti zvyšováním jejich pocitu toho, že jsou ve své vykonávané práci úspěšní.

3.1.3 Rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů

Již v současné době společnost poskytuje svým zaměstnancům několik vzdělávacích kurzů a znalost sortimentu je dostatečná a je i nadále rozšiřována. Zaměstnanci se však vyjádřili, že by přesto uvítali další vzdělání.

Navrhuje se poskytovat zaměstnancům k současným kurzům další dvě školení za rok. Tato školení se budou zaměřovat pokaždé na jiné téma a v některých případech se témata budou lišit podle pracovní pozice ve společnosti. Kurzy budou probíhat v pracovní době, pokud to nebude možné, čas strávený na kurzu mimo pracovní dobu bude zaměstnanci nahrazen pracovním volnem. Zaměstnanci se k oblastem školení mohou vyjádřit a navrhnout sami téma, o které by měli zájem. Návrh tematických okruhů školení na roky 2020 a 2021 je zobrazen v následující tabulce. Návrhy se mohou měnit na základě konzultace se zaměstnanci.

Tabulka 22: Návrh témat vzdělávacích kurzů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Školení	Obchodní zástupci	Administrativní pracovníci
1/2020	Program MS Excel	Program MS Excel
2/2020	Kurz z nabídky Hospodářské komory ČR	Kurz z nabídky Hospodářské komory ČR
1/2021	Oblast obchodu	Efektivní práce v používaném programu
2/2021	Kurz z nabídky Hospodářské komory ČR	Kurz z nabídky Hospodářské komory ČR

Návrhy jsou uvedeny pouze pro nasměrování managementu při výběru kurzu a tabulka neudává pořadí, v jakém musí jít témata kurzů v daném roce za sebou. Témata jsou navržena tak, aby přinesla zaměstnancům nové poznatky nejen do jejich pracovního života, ale aby rozvíjela také je samotné. Některé návrhy odpovídají preferencím zjištěným při šetření ve společnosti. V případě kurzů vlastního výběru je možno poskytnout každému zaměstnanci zvlášť účast na libovolném kurzu, který preferuje. Pokud si zaměstnanec žádný kurz nevybere, bude mu nabídnuta možnost zúčastnit se kurzu, kterého se budou účastnit jeho kolegové, případně se nebude účastnit žádného školení.

Je pravděpodobné, že alespoň první kurz v roce 2020 bude v podobě webináře. Vzhledem k situaci způsobené pandemií koronaviru jsou nyní všechna školení a kurzy v prezenční formě dle nařízení vlády zrušeny a mnoho je jich převedeno do on-line prostředí a není jasné, jak dlouho bude tato situace ještě trvat. Společnost nemá v zájmu vystavovat své zaměstnance žádnému zdravotnímu riziku, a proto bude ve věci účasti na kurzech pružně reagovat na momentální dění.

3.1.4 Příspěvek na sportovní či jinou volnočasovou aktivitu

Vzhledem k tomu, že pracovníci společnosti mají převážně sedavé zaměstnání, je vhodné jim nabídnout příspěvek na pohybovou či jinou volnočasovou aktivitu pro udržení jejich zdraví i duševní pohody. To může mít mimo jiné za výsledek zvyšování jejich efektivity v zaměstnání.

Pro poskytnutí tohoto příspěvku bude využita karta Flexi Pass Card, kterou dostane každý zaměstnanec. Tato karta zaměstnanci poskytne možnost jakékoliv formy sportovní nebo

jiné volnočasové aktivity v oblasti cestování, kultury, vzdělávání nebo zdraví a relaxace. Karta může být využita v partnerských provozovnách po celé České republice.

Flexi Pass Card funguje na principu kreditu, který společnost zaměstnancům dobíjí a ti poté s kartou v partnerských provozovnách platí podobně jako s běžnou debetní kartou. V okolí společnosti bylo nalezeno několik desítek provozoven s různými službami, které tuto kartu přijímají k platbě, v kraji jich bylo nalezeno přes tři sta.

Měsíční příspěvek je 600 Kč a záleží na každém zaměstnanci, jak často a na jaké aktivity bude poskytnutý kredit čerpat. Kredit bude dobíjen vždy na začátku měsíce.

Dobitím kreditu a ostatními úkony potřebnými pro zajištění fungování těchto karet bude pověřena jedna z administrativních pracovníků.

Karta a kredit na ní budou zaměstnancům poskytnuty v prvních týdnech či měsících zavedení benefitu i v případě, že sportoviště či jiná místa uplatnění karty budou z důvodu pandemie uzavřena.

3.2 Harmonogram navrhovaných změn

Navrhované změny by do společnosti měly být zavedeny v srpnu 2020. K seznámení vedoucího pracovníka s tímto systémem dojde hned první pracovní den v tomto měsíci, tedy 3. srpna 2020, ve stejném týdnu by mělo dojít také ke schválení tohoto systému a k seznámení zaměstnanců s novým systémem. Následující postup je znázorněn v tabulce.

Tabulka 23: Harmonogram navrhovaných změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost	Zodpovědná osoba
3.-7. srpna 2020	Vyhledání a oznámení data konání prvního vzdělávacího kurzu v tomto roce.	Vedoucí pracovník
3.-7. srpna 2020	Objednání karet Flexi Pass Card a první dobítí kreditu.	Administrativní pracovnice
1. září 2020	První výplatní páska s novou přílohou.	Administrativní pracovnice
5.-9. října 2020	Vyhledání a oznámení data konání druhého vzdělávacího kurzu v tomto roce.	Vedoucí pracovník
4.-8. ledna 2021	Vyhledání a oznámení data konání prvního vzdělávacího kurzu v tomto roce.	Vedoucí pracovník
6.-10. července 2021	Vyhledání a oznámení data konání druhého vzdělávacího kurzu v tomto roce.	Vedoucí pracovník
leden 2022	Vyhodnocení přínosů nového systému odměňování.	Vedoucí pracovník

Vzdělávací kurzy se budou vyhledávat a vybírat vždy dopředu na dané pololetí. Za normálních okolností bude výběr probíhat v lednu a červenci. Vzhledem k tomu, že zavedení systému neproběhne na začátku roku, v roce 2020 budou první kurzy vyhledány v srpnu na období srpna a září a v pořadí druhé kurzy na období října, listopadu a prosince budou vyhledány v říjnu.

3.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

V této kapitole jsou ekonomicky zhodnoceny navržené změny v systému odměňování společnosti.

Očekávané náklady na navržené změny v systému odměňování pro rok 2020 a 2021

Není možné přesně vyčíslit náklady na nový systém odměňování, protože jsou ovlivněny cenou jednotlivých vzdělávacích kurzů a tím, zda a kolika kurzů se zaměstnanci budou účastnit.

Následující tabulka zobrazuje očekávanou výši nákladů na navržené změny v roce 2020 a 2021 v případě, že by došlo k jejich maximálnímu využití. Ceny vzdělávacích kurzů jsou odhadnuty dle průzkumu této oblasti.

Tabulka 24: Odhadované náklady na navržené změny v systému odměňování pro rok 2020 a 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastních návrhů)

Navrhnutá odměna	Náklady	
	2020	2021
Příloha k výplatní pásce	-	-
Vzdělávací kurzy	30 000 Kč	33 500 Kč
Flexi Pass Card	15 000 Kč	38 400 Kč
Celkem	45 000 Kč	71 900 Kč

Očekávaný rozsah přílohy k výplatní pásce je jedna strana A5, každý měsíc bude na přílohy pro oba obchodní zástupce spotřebován jeden papír A4 v ceně cca 0,2 Kč. Přílohy budou v roce 2020 vydány čtyři, v roce 2021 jich bude vydáno dvanáct. Celkem jsou tedy náklady 3,2 Kč. Jedná se zanedbatelný náklad, který činí ročně 1,6 Kč a zároveň jedná se pouze o spotřebu kancelářských potřeb, která je již vykázána jako součást provozních nákladů. Vznikají zde však oportunitní náklady za práci navíc mzdové účetní i vedoucího pracovníka.

Cena vzdělávacích kurzů se liší v závislosti na poskytovateli i tématu. Ceny kurzů Hospodářské komory pro její členy se většinou pohybují kolem částky 3 500 Kč na jednoho účastníka. V každém roce navštíví jeden z těchto kurzů každý zaměstnanec,

v roce 2021 navštíví kurz po svém návratu do zaměstnání v září také pracovnice, která v současnosti čerpá rodičovskou dovolenou. Náklady na tyto kurzy budou tedy činit odhadem 14 000 Kč v roce 2020 a 17 500 Kč v roce 2021. Na volbu ostatních vzdělávacích kurzů bude vyčleněno 4 000 Kč na zaměstnance na jeden kurz, v obou letech bude tato částka poskytnuta čtyřem zaměstnancům. Zaměstnanec může a nemusí tuto částku využít do plné výše. Maximální možné náklady na ostatní kurzy v obou letech jsou tedy 16 000 Kč. Vedoucí pracovník se kurzů účastnit nebude.

Nový systém odměňování bude ve společnosti aplikován na začátku srpna 2020, kdy bude do konce roku zbývat pět měsíců. Společnost tedy v tomto roce poskytne částku 600 Kč každému z pěti přítomných zaměstnanců pětkrát. Náklady na tento benefit jsou tedy 15 000 Kč. V roce 2021 poskytne částku 600 Kč každému zaměstnanci dvanáctkrát. Pracovnici, která se do společnosti vrátí po rodičovské dovolené bude kredit dobít čtyřikrát. Náklady na kartu Flexi Pass Card budou v roce 2021 38 400 Kč.

Celkové očekávané náklady na nový systém odměňování pro rok 2020 a 2021

V roce 2019 činily náklady na systém odměňování 4 563 225 Kč včetně sedmi výplat pracovnice, která je nyní na rodičovské dovolené a částky za studium MBA obchodních zástupců, tento náklad v následujících letech společnost již mít nebude. Celkové očekávané náklady na původní systém odměňování jsou pro rok 2020 tedy poníženy o výši sedmi mezd pracovnice čerpající rodičovskou dovolenou a částku za studium obchodních zástupců. Pro rok 2021 jsou očekávané náklady oproti roku 2019 poníženy o náklady ve výši tří mezd nepřítomné pracovnice z důvodu očekávání jejího návratu v září 2021, který předpokládá vyplacení čtyř jejích mezd v tomto roce. Opět je zde odečtena částka za studium MBA obchodních zástupců z roku 2019.

Očekávané náklady na stávající systém odměňování v letech 2020 a 2021 a jejich změny se zavedením nového systému odměňování jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 25: Odhadované náklady na nový systém odměňování v letech 2020 a 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastních návrhů)

Náklady	2020	2021
Upravené náklady na původní systém odměňování	4 069 936 Kč	4 219 244 Kč
Navýšení nákladů na systém odměňování	45 000 Kč	71 900 Kč
Celkové náklady na nový systém odměňování	4 114 936 Kč	4 291 144 Kč

Navýšení nákladů oproti současnému systému odměňování se odhaduje v roce 2020 o 1,09 % a v roce 2021 o 1,06 %. Mezi lety 2020 a 2021 by náklady měly stoupnout o 4,11 %.

Celkové odhadované náklady na nový systém odměňování v letech 2020 a 2021 jsou nižší, než byly reálně vynaložené náklady na systém odměňování v roce 2019 z toho důvodu, že jedna z pracovníků v tomto období čerpala rodičovskou dovolenou a nebyly jí tedy vypláceny mzdy. V roce 2019 vykazoval systém odměňování také vysoký jednorázový náklad na studium obchodních zástupců. V porovnání s reálnými náklady na systém odměňování v roce 2019 by měly náklady na nový systém odměňování klesnout v roce 2020 o 9,82 % a v roce 2021 o 5,96 %.

Očekávané roční náklady na navrhnuté změny při přítomnosti všech zaměstnanců

V následující tabulce jsou zobrazeny očekávané roční náklady na navrhnuté změny v případě přítomnosti všech šesti zaměstnanců.

Tabulka 26: Odhadované roční náklady na navrhnuté změny v systému odměňování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastních návrhů)

Navrhnutá odměna	Náklady
Příloha k výplatní pásce	-
Vzdělávací kurzy	37 500 Kč
Flexi Pass Card	43 200 Kč
Celkem	80 700 Kč

V případě přítomnosti všech šesti zaměstnanců jsou odhadované roční náklady na navrhnuté změny v systému odměňování 80 700 Kč.

Očekávané roční náklady na nový systém odměňování při přítomnosti všech zaměstnanců

Očekávané náklady na nový systém odměňování v případě přítomnosti všech zaměstnanců a jejich změny se zavedením nového systému jsou zobrazeny v následující tabulce.

Od reálných nákladů na původní systém odměňování v roce 2019 je opět odečtena částka na studium MBA ve výši 232 000 Kč, naopak je přičtena částka 186 635 Kč, která představuje výši pěti průměrných mezd nepřítomné administrativní pracovnice, které by byly za její přítomnosti vyplaceny navíc.

Tabulka 27: Odhadované roční náklady na nový systém odměňování při přítomnosti všech zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastních návrhů)

Náklady	Částka
Upravené náklady na původní systém odměňování	4 517 860 Kč
Navýšení nákladů na systém odměňování	80 700 Kč
Celkové náklady na nový systém odměňování	4 598 560 Kč

Navýšení nákladů na systém odměňování v případě přítomnosti všech zaměstnanců a odstranění jednorázového nákladu v roce 2019 je 1,79 %, náklady na tento systém jsou 4 598 560 Kč.

Výsledek hospodaření společnosti při využití nového systému odměňování

Následující tabulka zobrazuje navýšení nákladů na nový systém odměňování, původně očekávaný zisk společnosti stanovený analýzou trendů a nový odhadovaný zisk

společnosti poníženy o přidané náklady na nový systém odměňování při jeho implementaci.

Tabulka 28: Odhadovaný výsledek hospodaření při aplikování nového systému odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastních návrhů)

Položka	2020	2021
Navýšení nákladů na systém odměňování	45 000 Kč	71 900 Kč
Odhadovaný výsledek hospodaření	4 165 000 Kč	4 708 000 Kč
Nový odhadovaný výsledek hospodaření	4 120 000 Kč	4 636 100 Kč

Vzhledem k tomu, že navýšení nákladů na systém odměňování společnosti není příliš vysoké, neočekává se příliš výrazné snížení výsledku hospodaření. Nový systém odměňování by měl snížit v roce 2020 výsledek hospodaření o 1,08 % a v roce 2021 o 1,53 %. Nový odhadovaný výsledek hospodaření je v obou letech kladný a zároveň je zachována i jeho rostoucí tendence.

Shrnutí ekonomického zhodnocení navrhovaných změn

V roce 2019 vykazoval systém odměňování společnosti vysoký jednorázový náklad na studium svých zaměstnanců, který v následujících letech mít nebude, proto byl tento náklad pro srovnání starého a nového systému odměňování z analýzy vyloučen. Kvůli tomuto nákladu je nový systém odměňování méně nákladný, než byl systém odměňování v roce 2019.

Při vyloučení jednorázového nákladu v roce 2019 je nový systém odměňování společnosti nákladnější, avšak ne příliš výrazně.

Očekávaný pokles zisku je velmi malý a přínosy nového systému odměňování společnosti jsou zřejmé zejména v oblasti spokojenosti zaměstnanců i v možném zvýšení jejich efektivity práce, které může vést také k vyšším tržbám. Očekávaný zisk při uplatnění nového systému odměňování zachovává rostoucí tendenci.

Součástí dat pro predikci zisku byl náklad na studium obchodních zástupců, který se již nebude opakovat, avšak v predikci zisku je zahrnut. Je tedy možné, že zisk bude vyšší z důvodu nižších nákladů na vzdělání zaměstnanců. Je nutné také zmínit, že predikce nepočítá ani se specifickými okolnostmi nepřítomnosti zaměstnankyně na rodičovské dovolené. Je nutné brát v potaz to, že ekonomické zhodnocení je postaveno na hrubých odhadech, ačkoliv ty jsou opřeny o reálná data.

Vývoj by mohla ovlivnit také současná pandemie koronaviru, která bude mít negativní dopady na ekonomiku v republice i na celém světě. Je proto nutné zvážit, kdy je vhodné aplikovat navržené změny do systému.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vyhledat možná zlepšení systému odměňování zaměstnanců společnosti ABC a.s., aby bylo dosaženo větší spokojenosti na straně jejich i na straně zaměstnavatele a zvýšení efektivnosti práce ve společnosti.

Nejprve byla vytyčena teoretická východiska daného tématu. K dosažení cílů práce bylo zapotřebí analyzovat současný systém odměňování společnosti. Dílčími kroky této analýzy bylo zhodnocení systému odměňování společnosti dle konceptu celkové odměny a šetření o spokojenosti zaměstnanců i vedení společnosti prostřednictvím řízených rozhovorů. Během této analýzy bylo zjištěno, že společnost nabízí svým zaměstnancům pestré portfolio odměn, se kterým jsou zaměstnanci i vedení společnosti spokojeni. Byl zde však identifikován také prostor pro zlepšení.

Pro přesnější seznámení se společností byla využita analýza vnitřních faktorů, která poskytla informace o kultuře a cílech společnosti či oblasti jejího podnikání včetně analýzy trhů, na kterých působí. Ukázalo se, že se jedná o malou společnost vzdáleně připomínající rodinný podnik, ve kterém panují blízké vztahy. Tato analýza dále přesněji zobrazila informace o využívané technice a zaměstnancích, kterých společnost zaměstnává šest. Byla zjištěna i její velmi dobrá ekonomická prosperita. V analýze vnějších faktorů bylo následně analyzováno okolí společnosti. Zkoumáno bylo obyvatelstvo v kraji, kde společnost působí a také trh práce a podmínky na něm. Ukázalo se, že společnost na tomto trhu představuje silného hráče. V této části práce byly dále uvedeny daňové podmínky a právní předpisy v oblasti zaměstnávání v České republice. Na závěr analýzy vnějších faktorů byl zhodnocen vývoj inflace v republice a odměňování u konkurence, kde vyšlo najevo, že společnost je v této oblasti silným konkurentem. V závěru analytické části byly shrnuty všechny zjištěné informace a vytyčena pozitiva i negativa. Kladnou stránkou společnosti je nulová fluktuace zaměstnanců a nálada a vztahy na pracovišti. Společnost se nachází ve velmi dobré ekonomické situaci, která ovšem v současnosti může být z důvodu současné pandemie velmi nejistá. Zjištěnými nedostatky byly netransparentnost výpočtu mzdy obchodních zástupců a nedostatečné slovní uznání zaměstnanců. Bylo také zjištěno, že společnost nijak nepřispívá k udržování zdraví zaměstnanců vzhledem k sedavé povaze jejich zaměstnání.

V poslední kapitole byly uvedeny navrhnuté změny, které by měly eliminovat zjištěné nedostatky v systému odměňování. Veškeré podklady pro návrhovou část poskytla provedená analýza současného stavu řešené problematiky společnosti. Byly navrženy čtyři změny, a to zavedení informativní přílohy k výplatní pásce obchodních zástupců, doporučení vedoucímu pracovníkovi k zaměření se na slovní uznání, rozšíření nabídky vzdělávání zaměstnanců a příspěvek na volnočasové aktivity zaměstnanců. Dvě z těchto změn zvyšují náklady společnosti. Dále zde byl uveden také harmonogram zavedení změn a jejich ekonomické zhodnocení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) HRYCHOVÁ, Tereza. Rešerše. In: *Wikisofia* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, ©2013 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Re%C5%A1er%C5%A1e>
- (2) Řízený strukturovaný rozhovor. In: *Management Mania* [online]. Wilmington (DE), ©2011-2020, 07.08.2015 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>
- (3) ZIKMUND, Martin. IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. In: *Business Vize* [online]. Praha: Nitana, ©2010-2011, 3. 2. 2011 [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- (4) Jaké bankrotní a bonitní modely ve FinAnalysis najdete. In: *FinAnalysis* [online]. Plzeň: Atlantis PC, ©2000-2020, 30. 12. 2019 [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- (5) BARVA, David. *Analýza ekonomických ukazatelů pomocí statistických metod*. Brno, 2013. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Mgr. Veronika Novotná, PhD.
- (6) Produktivita práce. In: *Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče* [online]. Praha: Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR, ©2012, 13.03.2017 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickeodbory.cz/cz/clanky/13-3-2017-produktivita-prace-ekonomika.aspx>
- (7) KRUSBERSKÁ, D. *Softwarová podpora finanční analýzy podniku*. Brno, 2008, 55 s. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.
- (8) PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje (LZ). In: *Adromedia.cz: Databanka dalšího vzdělání* [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidske-zdroje-lz>
- (9) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

- (10) FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- (11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (12) ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1.
- (13) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (14) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- (15) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- (16) ZINGHEIM, P. K. and J. R. SCHUSTER. Sales reward solution. *Compensation and Benefits Review*. 2004, **2004**(09/10), 21-26.
- (17) Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=ABCas&typ=UPLNY>
- (18) Jednatel společnosti ABC a.s. *Informace o společnosti a její historie* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 1.2.2020.
- (19) Jednatel společnosti ABC a.s. *Pracovní pozice ve společnosti* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 1.2.2020.
- (20) Jednatel společnosti ABC a.s. *Peněžní odměny* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 13.3.2020.
- (21) *Interní dokumenty společnosti XYZ spol. s r. o.* Zlínský kraj: XYZ spol. s r. o., 2015-2017.
- (22) *Interní dokumenty společnosti ABC a.s.* Zlínský kraj: ABC a.s., 2017-2019.
- (23) Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-ABCas>

- (24) Jednatel společnosti ABC a.s. *Zaměstnanecké výhody* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 13.3.2020.
- (25) Jednatel společnosti ABC a.s. *Vzdělávání a rozvoj* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 13.3.2020.
- (26) Jednatel společnosti ABC a.s. *Pracovní prostředí* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 13.3.2020.
- (27) Jednatel společnosti ABC a.s. *Strategie a politika odměňování a analýza tržních sazeb* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 19.5.2020.
- (28) Jednatel společnosti ABC a.s. *Náklady na systém odměňování* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 13.3.2020.
- (29) Jednatel společnosti ABC a.s. *Podniková kultura* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 1.2.2020.
- (30) Jednatel společnosti ABC a.s. *Cíle organizace* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 1.2.2020.
- (31) Jednatel společnosti ABC a.s. *Oblast podnikání* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 1.2.2020.
- (32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Index stavební produkce. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=STA01-F&skupId=826&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~S~_null_null_&katalog=30836&&evo=v163_!_STAV-bezne_1&c=v3~8__RP2019&str=v100&kodjaz=203
- (33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavební zakázky. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=STA05-B&skupId=847&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~S~_null_null_&katalog=30836&&c=v3~8__RP2019&str=v97&kodjaz=203
- (34) Objem veřejných stavebních zakázek v Česku do konce září vzrostl o desetinu. In: *Investiční web* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-objem-verejnych-stavebnich-zakazek-v-cesku-do-konce-zari-vzrostl-o-desetinu/>

- (35) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Indexy tržeb bez DPH ve službách – očištěno. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=SLU03-COC&skupId=1878&katalog=32025&&c=v3~8__RP2019&v=v348__STOCIS TENI__7604__O&str=v99&kodjaz=203
- (36) Jednatel společnosti ABC a.s. *Využívaná technologie a technika* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 19.5.2020.
- (37) Jednatel společnosti ABC a.s. *Hledisko pracovníků* [ústní sdělení]. ABC a.s., Zlínský kraj. 1.2.2020.
- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&str=v67&u=v67__VUZEMI__100__3131
- (39) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělání - celkový přehled. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=VZD01&z=T&f=TABULKA&katalog=30848&str=v65&u=v65__VUZEMI__100__3131
- (40) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&u=v413__VUZEMI__100__3131&&str=v467
- (41) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=MZD01-C&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null_&katalog=3085

- 2&&evo=v208_!_MZD-R-ABS-
od2011_1&u=v159__VUZEMI__100__3131&str=v159&kodjaz=203
- (42) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=MZD04-C&skupId=851&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~S~_null_null_&katalog=30852&&str=v358&kodjaz=203
- (43) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrný evidenční počet zaměstnanců podle odvětví CZ-NACE. In: ČSÚ. *Veřejná databáze* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-F&z=T&f=TABULKA&skupId=851&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7E_T_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD04-F&str=v366#w=
- (44) Regionální statistika ceny práce. In: *ISPV - informační systém o průměrném výdělku* [online]. Trexima, ©2010-2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- (45) V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů. In: *Trexima* [online]. Zlín, 2019 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu>
- (46) *Zákony III/2020: sborník úplných znění zákonů a souvisejících předpisů z oblasti pracovního práva k 1.1.2020*. Český Těšín: Poradce, 2020. ISSN 1802-8284.
- (47) Jak se změnil výše zaručené mzdy v roce 2020? In: *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2020, 19.12.2019 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/530185-zarucena-mzda-2020/>
- (48) MEČÍŘOVÁ, Lucie. 11 příplatků, na které můžete mít v práci nárok. In: *Finance* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2020, 10.07.2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525034-priplatky-za-praci/>
- (49) Daň z příjmů právnických osob za rok 2019. In: *Kurzy* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.htm>

- (50) Daň z příjmů právnických osob. In: *Portál Pohoda* [online]. Praha, ©2012, 2. 12. 2011 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/dan-z-prijmu-fo-a-po/dan-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- (51) TRYNER, Miroslav. Zúčtování daně z příjmů se blíží, kolik budete platit? In: *Euro* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2020, 26. 2. 2019 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/dan-z-prijmu-fyzickych-osob-danove-priznani-osvc-registrace-osvobozeni-zalohy-sazba-kalkulacka-1440806>
- (52) Daň z příjmů fyzických osob. In: *Portál Pohoda* [online]. Praha, ©2012 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/dan-z-prijmu-fo-a-po/dan-z-prijmu-fyzickych-osob/>
- (53) Daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti 2020. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-fyzickych-osob-ze-zavisle-cinnosti.htm>
- (54) Sociální a zdravotní pojištění. In: *Finance* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2020 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/>
- (55) Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR - 10 let. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.2010>
- (56) Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém odměňování	16
Obrázek 2: Celková odměna.....	19
Obrázek 3: Měsíční hrubá mzda obchodního zástupce	28
Obrázek 4: Uplatnění konceptu celkové odměny ve společnosti ABC a.s.....	40
Obrázek 5: Námět Přílohy k výplatní pásce obchodních zástupců.....	90

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Mzdotvorné faktory	20
Tabulka 2: Přehled přístupů k odměňování pracovníků prodeje	23
Tabulka 3: Průměrné měsíční hrubé mzdy dle pozic.....	29
Tabulka 4: Náklady na systém odměňování v roce 2019	36
Tabulka 5: Klady a zápory systému odměňování dle zaměstnanců	43
Tabulka 6: Stavební zakázky v České republice	47
Tabulka 7: Ukazatele spojené s lidskými zdroji a odměňováním společnosti	58
Tabulka 8: Klady a zápory zjištěné během analýzy vnitřních vlivů.....	59
Tabulka 9: Vývoj počtu obyvatel ve Zlínském kraji	62
Tabulka 10: Vývoj počtu obyvatel podle věku ve Zlínském kraji.....	63
Tabulka 11: Vzdělání obyvatel ve Zlínském kraji.....	64
Tabulka 12: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve Zlínském kraji.....	65
Tabulka 13: Nezaměstnanost ve Zlínském kraji.....	66
Tabulka 14: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců ve Zlínském kraji.....	66
Tabulka 15: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců ve skupině G dle CZ-NACE.....	67
Tabulka 16: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců ve skupině N dle CZ-NACE.....	68
Tabulka 17: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců na konkrétních pozicích ve Zlínském kraji	69
Tabulka 18: Ukazatele spojené s lidskými zdroji konkurentů.....	71
Tabulka 19: Zaručená mzda pro rok 2020	73
Tabulka 20: Klady a zápory zjištěné během analýzy vnějších vlivů.....	78
Tabulka 21: Bodové hodnocení konkurentů a společnosti ABC a.s.....	86
Tabulka 22: Návrh témat vzdělávacích kurzů	93
Tabulka 23: Harmonogram navrhovaných změn.....	95
Tabulka 24: Odhadované náklady na navrhnuté změny v systému odměňování pro rok 2020 a 2021.....	96
Tabulka 25: Odhadované náklady na nový systém odměňování v letech 2020 a 2021 ..	98
Tabulka 26: Odhadované roční náklady na navrhnuté změny v systému odměňování..	98
Tabulka 27: Odhadované roční náklady na nový systém odměňování při přítomnosti všech zaměstnanců.....	99

Tabulka 28: Odhadovaný výsledek hospodaření při aplikování nového systému odměňování.....	100
--	-----

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj průměrných hrubých dle pozic	31
Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření společnosti	32
Graf 3: Vývoj obrátu společnosti	32
Graf 4: Vývoj indexu stavební produkce v České republice	46
Graf 5: Vývoj indexu tržeb v České republice	48
Graf 6: Věková struktura zaměstnanců	51
Graf 7: Délka pracovního poměru zaměstnance ve společnosti	52
Graf 8: Dosažené vzdělání zaměstnanců	53
Graf 9: Vývoj nákladů společnosti	54
Graf 10: Vývoj výnosů společnosti	55
Graf 11: Vývoj výsledku hospodaření společnosti	56
Graf 12: Vývoj indexu IN05 společnosti	57
Graf 13: Poskytované benefity ve společnostech v České republice	70
Graf 14: Průměrná roční míra inflace v České republice	77
Graf 15: Srovnání průměrných hrubých mezd obchodních zástupců	84
Graf 16: Srovnání průměrných hrubých mezd administrativních pracovníků	85

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Rovnice 1: Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

$$IN05 = 0,13 \times x_1 + 0,04 \times x_2 + 3,97 \times x_3 + 0,21 \times x_4 + 0,09 \times x_5$$

Rovnice 2: Výpočet koeficientu x_1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

$$x_1 = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Cizí kapitál}}$$

Rovnice 3: Výpočet koeficientu x_2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

$$x_2 = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Rovnice 4: Výpočet koeficientu x_3

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

$$x_3 = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice 5: Výpočet koeficientu x_4

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

$$x_4 = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice 6: Výpočet koeficientu x_5

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4)

$$x_5 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 7: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6)

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Rovnice 8: Produktivita práce z tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6)

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Rovnice 9: Mzdové náklady k tržbám

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 7)

$$\text{Mzdové náklady k tržbám} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{\text{Tržby}}$$

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Rozhovor s obchodním zástupcem č. 1	117
Příloha II: Rozhovor s obchodním zástupcem č. 2	120
Příloha III: Rozhovor s obchodním zástupcem č. 3	122
Příloha IV: Rozhovor s administrativní pracovnící č. 1	124
Příloha V: Rozhovor s administrativní pracovnící č. 2.....	125
Příloha VI: Rozhovor s administrativní pracovnící č. 3	126
Příloha VII: Rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti	128

Příloha I: Rozhovor s obchodním zástupcem č. 1

1. Jak hodnotíte systém odměňování společnosti?

Je to sezónní záležitost, vyhovuje mi, že člověk může sám predikovat dle obrátů, jakou bude mít výplatu a podle toho se zařídit. Odměny ovlivňuje i to, jakým způsobem běží jednotlivé zakázky a peníze jsou dané taky tím, s jakými komoditami obchodujeme. Vyhovuje mi také vyplácení mezd na začátku měsíce, a to, že nemusíme řešit výplaty k 15. dni v měsíci a tím pádem se líp se chystá rozpočet na měsíc co se týče splátek a ostatních výdajů.

2. Uvítali byste v systému odměňování nějaké změny?

Co se týče samotného výpočtu mzdy ne vždy přesně víme, co a jak je v ní započítané. U některých obchodů je navíc dlouhá splatnost, a proto se mohou projevit až v pozdějších mzdách. Jinak v systému tolik problémů není a zatím vždy, když nějaký problém byl, řešili jsme ho s vedením hned. Měli jsme tu například nějaké zmatky ohledně 13. a 14. platu, ale vždy máme otevřený prostor k diskusi, a nakonec se domluvíme.

3. Máte pocit dostatečné seberealizace v zaměstnání?

Těžko bych hledal, kde bych se momentálně realizoval víc. Seberealizuji se v tom, že naše obchodování je technicky zaměřené. Někteří zákazníci jsou ale specifičtí a nejsou příliš otevření a chtějí jednat pouze skrz majitele, tam potom ztrácím pravomoce.

4. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocen za práci, kterou odvádíte?

Myslím, že ano.

5. Co vás motivuje k práci kromě finančního ohodnocení?

Kromě finančního ohodnocení je to nedořešený problém, u kterého chci dojít do konce a najít řešení. Pak když řešení najdu, mám pocit úspěchu, a to mě motivuje. Rád také pomůžu kolegovi s prací, kterou normálně nedělám a díky tomu pak získávám pocit, že umím i něco jiného, než co dělám běžně v práci.

6. Máte pocit, že by vás vyšší odměny nebo jiná forma odměn motivovaly ke kvalitněji provedené práci?

Samozřejmě, myslím, že to tak má každý. Jsem ale s odměňováním spokojený a jako odměnu vnímám i to, že můžeme otevřeně jednat s vedením a jednáme narovinu. Zkrátka ten pocit, že člověk není kus hadru, se kterým se vymete, tato forma odměny také funguje.

7. Jaké další benefity k těm, co dostáváte, byste uvítal?

Mám firemní auto, počítač a telefon. Je to sice výhoda, ale i pracovní nástroj. Telefon například neberu jako benefit, ale jako pracovní nástroj, který nosím u sebe pořád a tím pádem přijímám případně hovory i mimo čas, kdy jsem v práci. Dříve bych řekl vzdělávání, ale momentálně procházíme studiem MBA, takže i v této oblasti jsem velmi spokojený.

8. Dostává se vám dostatečného uznání od vedení společnosti?

Někdy ano, někdy ne. Stává se, že člověk dostane uznání za méně náročnou práci a za namáhavou práci pak nedostane uznání žádné. To je ale nastavené celkovým systémem ve firmě, že člověk není ohodnocený za každý úkol zvlášť, ale podílí se na celkovém hodnocení hodně i to pracovní prostředí a celkové nastavení přístupu vedení.

9. Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv? Stýkáte se s kolegy i mimo práci?

Máme tu velmi stálý kolektiv a minimum rozepří. S kolegou jsme byli i na dovolené a řešíme spolu i soukromé věci.

10. Máte pocit, že dostáváte dostatečný prostor na vyjádření názoru?

Občas jsem umlčen dřív, než něco řeknu, ale pak když cokoliv potřebuji, jdu za vedoucím a všechno diskutujeme. Všechno, o čem se tady bavíme jsou výhody a zároveň nevýhody malé firmy. Pokud by tady domluva nefungovala nemyslím si, že bychom tady tak dlouho všichni seděli. Samozřejmě ne vždy je ale nálada a některé věci člověk řeší hned a bez problému, a někdy si zase vybírá čas, kdy něco bude s vedením řešit.

11. Jste spokojený s nastavením vašich odměň ve vztahu k prodejm?

Na začátku jsem zvažoval, jestli zůstat nebo ne, ale dnes jsem spokojený a myslím, že je to rozumně nastavené.

12. Jaká další forma odměny by vás motivovala ke snaze o vyšší prodeje?

Nemyslím si, že vždy nutně musí jít o vyšší prodeje. Někdy si říkám, jestli některé prodeje stojí za to, ne kvůli odměně ale s ohledem na marži a riziko. Momentálně nemám v hlavě žádnou představu o tom, co by mohlo zvýšit moji snahu. Myslím si například, že soutěžení mezi obchodními zástupci by nebylo úplně na místě, protože si pomáháme navzájem, například při absenci toho druhého, nebo když jeden z nás nestíhá. Podílíme se na tom, jak šlape celá firma a ne jen naše zakázky. Jsem toho názoru, že pokud bychom

byli individualisti, nefungovala by ta firma tak, jak funguje. Já jsem nastavený spíš jako týmový hráč a táhneme tu spíš za jeden provaz, než abychom se přetlačovali.

13. Jak hodnotíte vzdělávání o produktech a službách, které prodáváte?

Dřív jsme mívali kurzy od firmy, ale dnes už ne. Dnes je to tak, že nám sami dodavatelé něco předvádí a prezentují. Za tu dobu, co tu jsem, jsme byli na mnoha návštěvách dodavatelů, kteří nás už sami vzdělávají. Nemáme tu dané systematické vzdělávání, ale za tu dobu, co tu jsem už jsem se naučil mnoho. To prostředí, ve kterém prodáváme se tak rychle nevyvíjí a většinou když je něco nového tak sám dodavatel přijde s tím, že nám to chce ukázat.

14. Poskytuje vám firma také vzdělávání v oblasti samotného prodeje? Uvítal byste poskytování takového vzdělání ze strany společnosti?

Celkově ze vzdělávání máme angličtinu, měli jsme i kurzy na práci v některých počítačových programech. Teď procházíme studiem MBA, což je nejen obchod ale i mnoho dalších záležitostí okolo. Klidně bych ale něco podobného ještě uvítal. Je ale rozdíl mezi námi a například prodejci elektroniky, některé věci v prodeji jsou platné obecně, třeba ohledně jednání se zákazníky ale některé věci jsou individuální pro daný obor.

Příloha II: Rozhovor s obchodním zástupcem č. 2

1. Jak hodnotíte systém odměňování společnosti?

Jsem spokojen. Velmi se mi líbí i komunikace ve firmě a to, jak jsme schopní spolupracovat. Je to vidět i na tom, že lidi se u nás mění jen v nutných případech, například když jdou do důchodu. Jinak se tu vůbec zaměstnanci nestřídají a mezilidské a pracovní vztahy tady opravdu perfektně fungují.

2. Uvítali byste v systému odměňování nějaké změny?

Ne, jsem spokojen s tím, jak to je.

3. Máte pocit dostatečné seberealizace v zaměstnání?

Půl na půl. Je mnoho dalších věcí, které bych rád dělal, ale není je možné aplikovat tady ve firmě.

4. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocen za práci, kterou odvádíte?

Ano.

5. Co vás motivuje k práci kromě finančního ohodnocení?

Snaha udržet firmu tak, aby fungovala a abychom nemuseli řešit složité situace a celkově podílet se na fungování té firmy.

6. Máte pocit, že by vás vyšší odměny nebo jiná forma odměn motivovaly ke kvalitnější provedené práci?

Vyšší odměny by motivací jistě byly.

7. Jaké další benefity byste uvítal?

Momentálně mě nic nenapadá, myslím si, že v ohledu benefitů jsme poměrně nadstandartně vybaveni.

8. Dostává se vám dostatečného uznání od vedení společnosti?

Ano.

9. Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv? Stýkáte se s kolegy i mimo práci?

Velmi kladně, když je možnost, tak se sejdeme i mimo práci. Udržíme přátelské vztahy.

10. Máte pocit, že dostáváte dostatečný prostor na vyjádření názoru?

Určitě ano.

11. Jste spokojený s nastavením vašich odměň ve vztahu k prodejm?

Ano.

12. Jaká další forma odměny by vás motivovala ke snaze o vyšší prodeje?

Vyšší ohodnocení by motivací bylo, ale v mnoha případech by to nepomohlo zvýšit prodeje, myslím si, že pro prodeje dělám, co můžu.

13. Jak hodnotíte vzdělávání společnosti o produktech a službách, které prodáváte?

Kladně, sortiment známe dobře a k dalším informacím se ve firmě vždycky můžeme jednoduše dostat.

14. Poskytuje vám firma také vzdělávání v oblasti samotného prodeje? Uvítal byste poskytování takového vzdělání ze strany společnosti?

Vzdělávání u nás ve firmě probíhá a firma je schopná nám vzdělání poskytovat. V rámci obchodních dovedností bych nic nepotřeboval. Líbilo by se mi ale nějaké školení pro rozšíření jiných dovedností, například co se týče grafiky nebo tvorby webu.

Příloha III: Rozhovor s obchodním zástupcem č. 3

1. Jak hodnotíte systém odměňování?

Je třeba pečlivě dbát na zákonnost ve vztahu majetkové provázanosti a možnosti odměňování, prolínají se mi kompetence. Musím dbát na to abych se nedostal do střetu zájmů v odměňování.

2. Uvítal byste v systému odměňování nějaké změny?

Uvítal bych legislativní změny, které by jednoznačně určily, jak to má z pohledu mé pozice být. Aby bylo určeno to, jak to má mít majitel a zároveň výkonný článek nastavené v odměňování tak, aby to nastavení bylo adekvátní. Rád bych to měl ukotvené a opřené o nějaký předpis. Dnes je tato situace, kdy majitel je zároveň zaměstnancem a sám sobě určuje mzdu, běžná. Buď se podhodnotím a poškozují sebe jako zaměstnanec, nebo se nadhodnotím a poškozují firmu. Výklady, které teď máme k dispozici jsou pouze v možnostech buď dále to nebo to, ale ne obojí zároveň. Vadí mi legislativní nedomyšlenost toho, že co je ve velkých firmách oddělené, je v malých firmách spojené.

3. Jste spokojen s výkonem, který v práci podáváte?

Nejsem, ale je moc těžké sám sebe motivovat. Mám problém dlouhodobého stereotypu v zátěži, nacházím se v opakující se rutině, možná pociťuji také trochu syndrom vyhoření. Tyto pocity musím vhodným způsobem utlumovat, abych zůstal aspoň v nějakém výkonnostním stavu, abych úplně nezastavil činnost. Teď hledám dílčí kroky k tomu, jak udržet vše v běhu dlouhodobě a také hledám možnosti nějakých strukturálních změn. Přemýšlím o budoucnosti a předpokládám, že se z výkonné funkce stáhnou do funkce správní, ale vyřešení řídicí otázky ve firmě není řešení ze dne na den.

4. Máte pocit dostatečné seberealizace v zaměstnání?

Občas ano, občas ne.

5. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocen za práci, kterou odvádíte?

Vím, že jsem podhodnocen, je to moje rozhodnutí

6. Co vás motivuje k práci kromě finančního ohodnocení?

Posledních pár let zodpovědnost vůči lidem, kteří jsou na této práci závislí.

7. Máte pocit, že by vás vyšší odměny nebo jiná forma odměn motivovaly ke kvalitnější provedené práci?

Jiná forma odměn asi ano, ale současný státní aparát si jistou část firem vzal jako terč pro své experimenty, změna přístupu státní správy k podnikatelskému stavu a docenění státního aparátu této podnikatelské sféry by byla pro mě nejúčinnější forma odměny.

8. Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv? Stýkáte se s kolegy i mimo práci?

Stabilizovaný, nepřeháníme to, ale setkáváme se i mimo práci díky dlouholetým a stálým vztahům. Setkáváme se například při významných příležitostech, jako jsou narozeniny.

9. Máte pocit, že dostáváte dostatečný prostor na vyjádření názoru?

Všechna rozhodnutí, která dělám jsou z pozice zaměstnavatele, i když nemusí být vždy nutně motivované „zaměstnavatelsky“. Při rozhodování přijímám názory od kolegů a nepřehlížím užitečné impulsy.

10. Jste spokojený s nastavením vašich odměň ve vztahu k prodejm?

Doted' se dařilo prosperitu firmy držet, ale teď musíme začít přemýšlet, jestli to, co máme nastavené nám při momentální situaci prosperitu neohrozí. Žádný z našich procesů nás existenčně neohrožuje, ale nyní bohužel očekávám výkyv.

11. Jak hodnotíte vzdělávání společnosti o produktech a službách, které prodáváte?

Díky tomu že jsou lidi u firmy dlouho, mají už detailní povědomost o tom, co firma dělá. Stále se ale snažím, aby obchodníci měli aktualizace, a získáváme také mnohá školení od dodavatelů.

12. Poskytuje vám firma vzdělávání v oblasti samotného prodeje? Uvítal byste poskytování takového vzdělání ze strany společnosti?

Poskytla mi studium MBA, čerpám benefit vzdělání i pro sebe. Míváme povinné referentské školení řidičů, na školení BoZP si každý rok voláme lektora. Měli jsme také školení i v jiných oblastech, třeba na práci s Excelem.

Příloha IV: Rozhovor s administrativní pracovnící č. 1

1. Jak hodnotíte systém odměňování společnosti?

Myslím si, že je v pořádku a objektivní.

2. Uvítali byste v systému odměňování nějaké změny?

Ne, takto je to nastavené už několik let a osvědčilo se to, takže ne.

3. Máte pocit dostatečné seberealizace v zaměstnání?

Ano.

4. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocen za práci, kterou odvádíte?

Ano, jsem.

5. Co vás motivuje k práci kromě finančního ohodnocení?

Vzhledem k tomu, že jsem ve firmě už přes dvacet let, tak je to pro mě už i srdeční záležitost. Je to i kolektiv a to, že mám ráda tu práci samotnou a baví mě a naplňuje.

6. Máte pocit, že by vás vyšší odměny nebo jiná forma odměn motivovaly ke kvalitnější provedené práci?

Snažím se práci provádět kvalitně, takže ne.

7. Jaké další benefity byste uvítala?

Žádné mě nenapadají, jsem spokojená s tím, jak je to nastaveno.

8. Dostává se vám dostatečného uznání od vedení společnosti?

Myslím si, že ano.

9. Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv? Stýkáte se s kolegy i mimo práci?

Vzhledem k tomu, že jsme tady spolu osm hodin denně, tak se příliš pravidelně po práci nestýkáme. Když máme ale například nějaký výjezd, tak si užíváme čas, který spolu trávíme, někdy vyjíždíme i s rodinami. Myslím si, že pracovní kolektiv je v tuto chvíli výborný, máme super vztahy.

10. Máte pocit, že dostáváte dostatečný prostor na vyjádření názoru?

Ano.

Příloha V: Rozhovor s administrativní pracovnící č. 2

1. Jak hodnotíte systém odměňování společnosti?

Kladně.

2. Uvítala byste v systému odměňování nějaké změny?

Ne, jsem s ním spokojená.

3. Máte pocit dostatečné seberealizace v zaměstnání?

Ano.

4. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocena za práci, kterou odvádíte?

Myslím, že jsem.

5. Co vás motivuje k práci kromě finančního ohodnocení?

Práce, kterou vykonávám mě moc baví a jsem moc spokojená s kolektivem, který tu máme.

6. Máte pocit, že by vás vyšší odměny nebo jiná forma odměn motivovaly ke kvalitněji provedené práci?

Nemyslím si, jsem spokojená s tím, jak to je a práci se snažím provádět jak nejlíp umím.

7. Jaké další benefity byste uvítala?

Žádné mě nenapadají. Máme například i stravenky, které taky nejsou samozřejmost. Není třeba jiných benefitů.

8. Dostává se vám dostatečného uznání od vedení společnosti?

Ano.

9. Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv? Stýkáte se s kolegy i mimo práci?

Mimo práci se stýkáme málo kdy, ale někdy míváme teambuildingy. S kolektivem jsem moc spokojená.

10. Máte pocit, že dostáváte dostatečný prostor na vyjádření názoru?

Ano, ale někdy na něj není kladen velký důraz.

Příloha VI: Rozhovor s administrativní pracovnící č. 3

1. Jak hodnotíte systém odměňování společnosti?

Jsem s ním spokojená.

2. Uvítala byste v systému odměňování nějaké změny?

Ne, nic mi nechybí.

3. Máte pocit dostatečné seberealizace v zaměstnání?

Jsem na pozici, kde ani není kam se dál realizovat, ale jsem v práci spokojená se vším, s lidmi okolo, se šéfem, s odměnami.

4. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocena za práci, kterou odvádíte?

Myslím si, že ano.

5. Co vás motivuje k práci kromě finančního ohodnocení?

Chci tam tvořit celek, baví mě to tam. Baví mě jak práce, kterou vykonávám, tak samotná firma. Když nebudu odvádět to co mám, tak nebudu součástí firmy, to je moje motivace.

6. Máte pocit, že by vás vyšší odměny nebo jiná forma odměn motivovaly ke kvalitnější provedené práci?

Určitě ne.

7. Jaké další benefity byste uvítala?

Nic navíc z toho, co máme.

8. Dostává se vám dostatečného uznání od vedení společnosti?

Ano, určitě. Myslím, že si nemůžeme stěžovat.

9. Jak hodnotíte váš pracovní kolektiv? Stýkáte se s kolegy i mimo práci?

Jsme tam jak rodina, sdílíme spolu všechny radosti i starosti, je tam hodně osobní rovina, myslím, že kolegové by v tom se mnou souhlasili. To, co ve firmě máme by se v dnešní době těžko hledalo a jsem moc spokojená, že toho jsem součástí. Moc ráda se do své práce vrátím. Teď když do práce nechodím se s kolegyní sem tam potkáme, jinak ale fungujeme tak, že se stýkáme spíše v práci a na firemních akcích, než že bychom si vyšli společně po práci.

10. Máte pocit, že dostáváte dostatečný prostor na vyjádření názoru?

Ano, rozhodně. Člověk může vždycky přijít s tím, co se mu líbí nebo nelíbí. Líbí se mi i to, že má člověk určitou svobodu a může si dělat některé malé věci po svém.

Příloha VII: Rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti

1. Jak byste charakterizoval současný systém odměňování společnosti?

Charakterizoval bych ho jako vyvážený. Snaží se o individuální preference i sounáležitost kolektivu. Má výkonovou složku motivující k výkonům, a složku, která platí za provedenou práci i když zrovna v danou chvíli výsledky firmy neodpovídají výkonu pracovníků.

2. Jak jste spokojený se stávajícím systémem odměňování vaší firmy?

Jsem s ním v tuto chvíli spokojený, samozřejmě všechno je jen dočasné nastavení, vždy se musí reagovat na vývoj firmy i odměňování.

3. Sledujete nějaké slabiny stávajícího systému odměňování?

Jeho závislost na tom, že ten, kdo ho uplatňuje musí mít přehled o činnosti firmy, nestačí jen podklady ke mzdám. Není to systémové řešení pro větší anonymní kolektiv.

4. Jak hodnotíte práci svých zaměstnanců, přistupují k práci zodpovědně?

Ano, přistupují zodpovědně a pracují se standartním nasazením. Uvědomují si to, že čím přispějí k výkonu firmy se jim ukáže na výši mezd a na stabilitě mezd i v době, kdy daný výkon nemají.

5. Jaký máte vztah se zaměstnanci, jak probíhá vaše komunikace?

Je to klasický vztah nadřízený a podřízený, avšak komunikace je neformální.

6. Je mezi vámi a zaměstnanci prostor k diskusi o výši odměn a mezd?

Toto téma společně pravidelně, minimálně jednou ročně řešíme.

7. Plánujete nějaké změny v systému odměňování?

V tuto chvíli není čas vymýšlet změny v systému, momentálně budeme muset reagovat na změny ve vývoji hospodářství.